

PROGRAMME PAYS MAROC

Instrument de suivi des
recommandations issues du
Programme-pays Maroc de l'OCDE

Mise en place d'un système de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du Programme-pays Maroc de l'OCDE

Lors de la conception du Programme-pays, un système de gouvernance permettant d'assurer sa mise en œuvre et son impact a été établi. Ce système, qui permet d'assurer la coordination, la planification et la coopération horizontale avec les acteurs marocains, repose sur une feuille de route assurant le séquençage adéquat des activités, une plate-forme électronique, un système de coordination et de reporting, des actions de communication et un outil permettant de suivre la mise en œuvre des recommandations de l'OCDE, issues de 11 projets de coopération.

Cet outil permet un suivi détaillé de la mise en œuvre de chaque recommandation et fournit un tableau de bord pour chacun des projets ainsi qu'une vue globale pour l'ensemble du Programme. Ce document propose un aperçu des objectifs et de la conduite du développement de cet outil, ainsi que ment quelques pistes pour ancrer ce dispositif dans la pratique afin de pérenniser ses apports, en faveur de politiques publiques efficaces au Maroc.

Contacts :

- M. Carlos Conde, Chef de la Division Afrique et Moyen-Orient, OCDE
(carlos.conde@oecd.org)
- M. Arthur Pataud, Analyste des politiques, Division Afrique et Moyen-Orient, OCDE
(arthur.pataud@oecd.org)



©OCDE 2018

Table des matières

1. Sommaire	4
2. Remerciements.....	5
3. Acronymes.....	7
4. Contexte.....	8
4.1. Le Programme-pays Maroc de l'OCDE	8
4.2. Le suivi et l'évaluation.....	8
4.3. Le suivi au sein du Gouvernement du Maroc	11
4.4. Objectifs.....	11
4.5. Périmètre de l'instrument de suivi	12
5. L'élaboration de l'instrument de suivi	13
5.1. Pilotage du projet	13
5.2. Méthode de travail	13
5.3. Processus.....	13
5.3.1. Phase de conception	13
5.3.2. Phase de communication.....	13
5.3.3. Phase de priorisation	14
5.3.4. Phase d'élaboration des cadres logiques	14
5.3.5. Phase de mise en œuvre de l'instrument	15
6. La méthodologie de l'instrument de suivi	16
6.1. Principes directeurs de l'instrument de suivi	16
6.2. Structure de l'instrument de suivi	17
6.2.1. Hiérarchie	17
6.2.2. Niveaux	17
6.3. Les cadres logiques	18
6.4. Indicateurs.....	20
6.5. Données/situation de base.....	21
6.6. Cibles/étapes clés.....	21
6.7. Sources de données.....	22
6.8. Risques.....	22
7. L'évaluation du progrès.....	24
7.1. État des indicateurs	24
7.2. Statut d'une recommandation	26
7.3. Situation d'un projet	27
8. Institutionnalisation et opérationnalisation	29
8.1. Acteurs impliqués	29
8.2. Activités.....	29
8.3. Rôles	31
8.4. Accompagnement dans la mise en œuvre.....	32
9. Impacts du projet	33
9.1. Catalyseur d'échanges entre différentes directions et institutions	33

9.2. Réflexion sur la priorisation et le séquençage des réformes.....	33
9.3. Nouvelle méthode de travail	34
9.4. Adaptation des réformes au contexte local	34
10. Vers une culture de la performance.....	35
10.1. Généralisation de l'instrument de suivi	35
10.2. Évoluer vers le suivi des résultats et de l'impact.....	35
10.3. Combiner le suivi avec l'évaluation ex post des mesures.....	35
10.4. Intégrer l'évaluation ex ante à l'élaboration des mesures gouvernementales.....	35
11. Perspectives futures.....	36
11.1. Convergence avec les pratiques de l'OCDE	36
11.2. Pérennisation de la participation au sein des comités.....	36
11.3. Renforcement du rôle moteur du Maroc dans la région MENA.....	36
12. Annexes.....	37
12.1. Liste des réunions organisées à Rabat par l'OCDE avec les partenaires marocains.....	37

1. Sommaire

Le Gouvernement marocain a souhaité mettre en place un système de suivi pour assurer la mise en œuvre des recommandations issues de Programme-pays Maroc (PPM), et conforter la capacité des services du Chef du Gouvernement à coordonner l'action des institutions marocaines. Le suivi constitue un élément clé, aux côtés des systèmes d'évaluation, afin de permettre l'émergence d'une culture de la performance et de la redevabilité au sein du gouvernement. L'adoption d'un tel système de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du PPM, innovant et axé sur les résultats, contribuera à aligner le Maroc avec les meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation au sein de l'OCDE, et à soutenir la convergence du Maroc avec les divers instruments et standards de l'organisation.

L'instrument de suivi concerne un total de 11¹ projets du Programme-pays. Ces projets se caractérisent par une grande diversité, à la fois dans les thématiques abordées, les objectifs visés, et leurs niveaux de détails techniques.

Le développement de l'instrument de suivi est le fruit d'une collaboration intense entre l'OCDE et les équipes marocaines. Cette collaboration s'est déroulée à travers une série de missions menées par l'équipe de coordination OCDE à Rabat, de nombreuses réunions de travail entre l'OCDE et les équipes marocaines, et des échanges électroniques réguliers. Cette collaboration a permis aux équipes de prioriser les recommandations issues des projets (lorsque celles-ci étaient nombreuses) et de développer des cadres logiques pour les recommandations phares.

L'instrument de suivi permet un suivi détaillé de la mise en œuvre au niveau de chaque recommandation, soit en termes de processus, de résultats ou d'impacts. Elle permet également de remonter les informations afin de fournir un tableau de bord pour chacun des projets ainsi qu'une vue globale pour l'ensemble Programme-pays. Le suivi s'effectue à travers une série de cadres logiques, développés pour chacune des recommandations phares :

- Les cadres logiques définissent les objectifs visés par chaque recommandation, des indicateurs permettant de mesurer la progression dans la mise en œuvre, ainsi que des risques qui pourraient venir l'entraver. Les recommandations sont ventilées en une série d'étapes de mise en œuvre ou de cibles ancrées dans un calendrier.
- La progression dans la mise en œuvre est mesurée par des indicateurs qualitatifs pour un suivi de processus, ou des indicateurs quantitatifs pour un suivi de résultats ou d'impacts. Un système de symboles et de codes couleur indique, d'une manière simple et visuelle, le statut d'une recommandation ainsi que la situation d'un projet. L'opérationnalisation de l'instrument de suivi implique la participation active de nombreux acteurs au sein du gouvernement dans la collecte de données, la mise à jour des cadres logiques, l'évaluation du progrès, et la coordination. Les responsabilités de mise en œuvre devront être partagées entre une unité de coordination centrale et des unités de suivi au sein des entités chargées de piloter la mise en œuvre des recommandations.

L'impact principal visé par le projet est la mise en œuvre des recommandations issues du Programme-pays. Cependant, le processus même de développement de l'instrument de suivi a déjà généré des impacts positifs en permettant, entre autres, d'assurer une véritable appropriation des recommandations par les partenaires marocains, d'adapter les recommandations aux contextes et spécificités locales, et de catalyser les échanges entre différentes directions et institutions.

¹ Les projets qui n'ont pas été retenus consistent en des séminaires ainsi qu'au projet PISA, qui s'appuie de manière autonome sur son propre système de suivi de la mise en œuvre

2. Remerciements

Ce projet a été mené par l'OCDE avec le soutien des services du Chef du Gouvernement du Maroc. Il a été développé en étroite association avec les équipes projets marocaines, grâce aux conseils et avis précieux prodigués par les experts des équipes projets de l'OCDE.

Le projet a été conçu par M. Abdelghni Lakhdar, Conseiller économique auprès du Chef du Gouvernement et coordinateur national du Programme-pays Maroc, et M. Carlos Conde, Chef de la Division Afrique et Moyen-Orient et coordinateur national du Programme-pays Maroc de l'OCDE, qui en ont également assuré la direction. Il a été piloté par M. Juan Garin, conseiller senior auprès de la Division Afrique et Moyen-Orient de l'OCDE et auteur principal du rapport, avec le soutien de M. Arthur Pataud, analyste des politiques, Division Afrique et Moyen-Orient de l'OCDE, qui en a assuré la coordination. Il a également bénéficié de l'appui de M. Rolf Schwarz, conseiller senior, et de Mme Najat Lachal et Mme Nadia Kameleddine, assistantes.

Ce projet n'aurait pas pu aboutir sans l'accompagnement et le soutien offerts par les services du Chef du Gouvernement du Maroc. Nous remercions chaleureusement M. Ahmed Khalid Benomar, Conseiller et point focal du Maroc sur ce projet, ainsi que M. Abderrazak Mourchid, Chargé de mission, pour leur soutien constant tout au long du projet. Nous tenons également à remercier M. Ali Bouabid, M. Moncif Amezane et Mme Hana Lakhdar Ghazal pour leur suivi et leur disponibilité.

Le développement des cadres logiques correspondant aux recommandations phares de chacun des 11 projets retenus pour intégrer l'outil n'aurait pas vu le jour sans l'engagement, la disponibilité et le soutien apportés par les équipes marocaines et les experts de l'OCDE, que nous tenons à remercier chaleureusement pour leurs efforts et leur confiance :

- M. Ahmed Khalid Benomar, M. Abderrazak Mourchid, M. Ali Bouabid, services du Chef du Gouvernement, Maroc ; Mme Charlotte Denise-Adam, Direction de la gouvernance, OCDE pour le projet « Appui institutionnel aux services du Chef du Gouvernement ».
- M. le Gouverneur Rachid Afirat, Ministère de l'Intérieur ; M. Mohamed Mahdad, et Mr. Azzedine El Hammoudi, Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance ; M. Charles Baubion et Mlle Maha Skah, Direction de la gouvernance publique, OCDE, pour la revue sur la « Gouvernance des risques »
- M. le Gouverneur Mohamed Kadmiri et Mme Fatima Akhabbar, DGCL, Ministère de l'Intérieur ; Mme Charlotte Denise-Adam, Direction de la gouvernance, OCDE pour le projet de « Renforcement institutionnel local pour promouvoir le développement socio-économique »
- Mme Soraya Melyani ; M. Noureddine Lasfar et Mme Nora Saadani, Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique ; M. Ahmed Laamoumri, Mme Samia Chakri et Mme Sarah Lamrani, Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique ; M. Joao Vasconcelos et Mme Alison Rygh, Direction de la gouvernance, OCDE pour l'examen de « Gouvernement numérique »
- Mme Lamia Laabar et ses collègues du Haut-Commissariat au Plan ; M. Houssaine Ouljour et ses collègues de l'Office des Changes ; Mme Fabienne Fortanier et Mme Diana Doyle, Direction des statistiques et des données, OCDE pour le projet d'intégration à l'outil statistique « Échanges en valeur ajoutée – *TiVA* »

- M. Houssaine Ouljour, M. Driss Benchikh, et M. Rachid Oumaza, Office des Changes ; Mme Maria Borga, Mme Emilie Kothe, Direction des affaires financières, OCDE pour le projet « Examen des statistiques d'investissements directs à l'étranger »
- M. Abderrahim Mezroui et M. El Mostafa Bennani, Ministère de l'Economie et des Finances ; Mme Samia Abdelghani et Mme Emmanuelle Modica, Centre pour les politiques fiscales, OCDE pour le projet d'intégration au rapport annuel « Statistiques des recettes publiques en Afrique »
- M. Ahmed Laamoumri, Mme Sarah Lamrani, M. Jamal Salaheddine, M. Abdelaziz El Houari, Mme Houria Fikri, Mme Ikram Himmi, Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique ; M. Jeroen Michels, M. Yukihiro Hamada, Mme Lisa Kilduff pour le projet de « Scan d'intégrité »
- Mme Gueroui-Badiaa, M. Driss Hammouch, M. Hamid Zarghoone, M. Mohamed Laaguel, M. Abdelhadi Ibnayahya, Mme Alia Kaitouni et Mme Rim Boujmil, Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire ; Mme Claire Charbit et Mme Amal Chevreau, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, OCDE pour le projet de « Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques territoriales »
- M. Ahmed Chaibi, Ministère de l'Education nationale ; Mme Hafida Kach, M. Said Bouderga, M. Abdehujib Mrabet (CNEEO) et Mme Soumaya Maghnoij, Direction de l'éducation, OCDE pour le projet « Examen du cadre d'évaluation du système éducatif »
- M. Mehdi Taleb et M. Mouncif Taybi, Ministère du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale ; M. Abderrazak Mourchid, services du Chef du Gouvernement ; M. Alain Dupeyras et Mme Amal Chevreau, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, OCDE pour le projet de Développement de clusters de tourisme »

3. Acronymes

- GRS : Direction des relations mondiales de l'OCDE
- FMI : Fonds Monétaire International
- HCP : Haut-Commissariat au Plan
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- OdC : Office des Changes
- ODD : Objectifs de Développement Durables
- OMC : Organisation Mondiale du Commerce
- PEPG : Plan d'Exécution du Programme Gouvernemental du Maroc
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PPM : Programme-pays Maroc
- SCG : Services du Chef du Gouvernement
- TiVA : *Trade in Value Added* (Échanges en valeur ajoutée)

4. Contexte

4.1. Le Programme-pays Maroc de l'OCDE

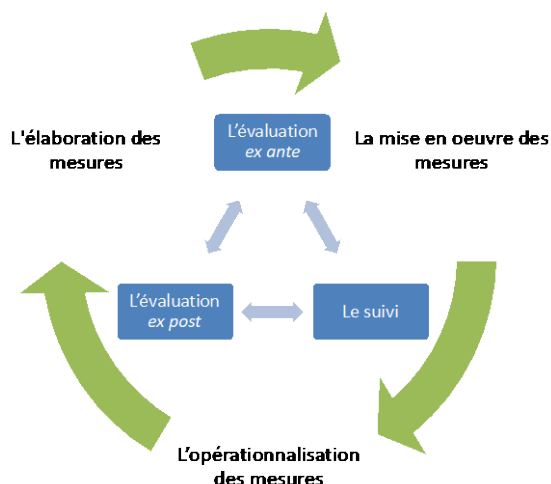
Le Programme-pays Maroc (PPM) a été signé le 15 juin 2015 par l'ancien Chef du Gouvernement du Royaume du Maroc et le Secrétaire Général de l'OCDE. Ce programme prévoit l'adhésion du Maroc à 9 instruments juridiques de l'OCDE, la participation renforcée à 9 Comités de l'OCDE, et 16 actions stratégiques de soutien aux objectifs nationaux pour le développement du Maroc (examens par les pairs, activités de renforcement des capacités et intégration du Maroc dans les outils statistiques de l'OCDE). Le Gouvernement marocain et l'OCDE ont conjointement souhaité mettre en place un système de mise en œuvre et de suivi du Programme axé sur la performance, afin de garantir son succès et son impact, et renforcer les capacités des services du Chef du Gouvernement dans la coordination, la planification et la coopération horizontale avec les acteurs marocains. L'adoption d'un tel système de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du PPM, innovant et axé sur les résultats, contribuera à aligner le Maroc avec les meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation au sein de l'OCDE, et à soutenir la convergence du Maroc avec les divers instruments et standards de l'organisation.

4.2. Le suivi et l'évaluation

Le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des mesures gouvernementales sont deux éléments essentiels à l'efficacité de toute action publique contribuant à renforcer la transparence et la redevabilité du gouvernement. Le suivi et l'évaluation encouragent ainsi une approche de l'élaboration des politiques fondée sur des éléments probants. En générant un bilan global de l'avancement de la mise en œuvre, elles fournissent une plus grande visibilité aux réformes. Le suivi et l'évaluation contribuent *in fine* à conforter l'émergence d'une culture de la performance et de la redevabilité, et à la mise en place d'une dynamique de progrès en continu.

Le suivi et l'évaluation sont deux processus distincts mais complémentaires. Le suivi concerne la mise en œuvre immédiate de réformes tandis que l'évaluation s'intéresse plutôt à l'impact de réformes sur des objectifs de développement socioéconomique, dans un horizon de moyen à long-terme. L'évaluation peut également se nourrir d'un processus de suivi qui génère des données sur la mise en œuvre et sur les résultats d'une action publique.

Figure 1 : Les éléments contribuant à une culture de la performance



L'évaluation

L'évaluation s'effectue à deux étapes distinctes dans le cycle de vie de mesures publiques : avant l'adoption et après la mise en œuvre d'une réforme. L'évaluation *ex ante* est effectuée avant la mise en œuvre de réformes avec l'objectif d'estimer l'efficacité et l'efficience d'une action publique. Les évaluations *ex ante* se font typiquement par des analyses coûts-bénéfices ou coûts-efficacité. Elles sont normalement appliquées par l'entité sectorielle responsable de l'élaboration d'une mesure. Elles servent ainsi d'appui aux décideurs politiques sur la pertinence et l'efficacité d'une mesure, en permettant de la comparer à d'autres actions et d'effectuer ainsi des arbitrages.

L'évaluation *ex post* est effectuée après la mise en œuvre d'une réforme, dans un délai suffisamment long afin de pouvoir mesurer son impact sur des objectifs de développement sociaux ou économiques. L'évaluation *ex post* devrait s'effectuer par une entité autonome avec l'expertise nécessaire, qui n'a pas été impliquée dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'une mesure (par exemple, la Cour des comptes).

Le suivi

Le suivi peut s'appliquer à trois niveaux distincts : sur le processus, sur les résultats et sur les impacts d'une mesure. Ces trois niveaux de suivi sont complémentaires. Ainsi, un suivi de résultats est difficilement réalisable ou peu pertinent si une mesure n'est pas soumise à un suivi de processus qui assure la mise en œuvre de cette mesure. L'instrument de suivi pourrait s'appliquer à ces trois niveaux de suivi. Toutefois, le suivi de processus formera la base de l'instrument de suivi car c'est celui-ci qui permet un suivi de la mise en œuvre des recommandations et constitue donc un prérequis pour tout autre type de suivi.

- Suivi de processus

Le suivi de processus s'intéresse à la mise en œuvre d'une mesure selon un calendrier prédéterminé par les autorités publiques. Un suivi efficace permet l'identification de blocages dans la mise en œuvre et facilite ainsi une intervention rapide de la part des autorités afin d'opérer les ajustements nécessaires pour la bonne exécution d'une mesure. De cette manière l'intervention renforce l'efficacité de mise en œuvre d'une mesure et par ce biais son impact. Un instrument de suivi, surtout lorsqu'il est accompagné d'un cadre institutionnel adapté permet également de renforcer la coordination de l'action publique.

Un suivi de processus requiert la ventilation d'une mesure en une série d'étapes de mise en œuvre intégrées dans un calendrier. Autrement dit, il implique l'élaboration au préalable d'une feuille de route de mise en œuvre d'une mesure, constituée d'une série d'actions concrètes et vérifiables. Dans un suivi de processus, la mise en œuvre d'une mesure est déterminée par un indicateur, souvent qualitatif, correspondant à un état final désiré, tel que l'adoption d'un texte législatif, la prise de fonctions d'une commission, la publication de certaines données, etc.

- Suivi de résultats

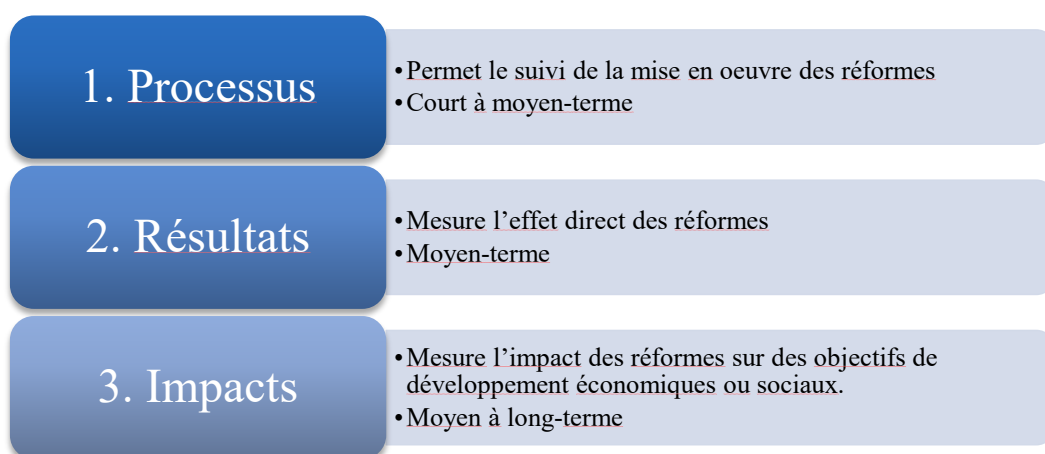
Le suivi de résultats vise à mesurer les effets directs d'une mesure publique. Cette approche s'intéresse donc aux extrants immédiats d'une réforme ou d'un programme, tels que le nombre de professeurs embauchés, le nombre d'entreprises créés, ou le niveau d'investissement public dans un secteur donné. Le suivi de résultats est assuré par des indicateurs quantitatifs typiquement basés sur des données collectées par l'autorité responsable de la mise en œuvre d'une mesure. Il peut également utiliser des données obtenues auprès des bénéficiaires au sein des services publics, sous forme de sondages. Dans le suivi des résultats, les niveaux mesurés des indicateurs sont comparés à des cibles établies dans un calendrier. Le suivi de résultats s'effectue habituellement sur un horizon de moyen terme, ce qui permet d'avoir suffisamment de données pour déceler des tendances et, si nécessaire, adopter des mesures correctives.

- Suivi de l'impact

Le suivi de l'impact s'attache à mesurer l'impact d'une mesure sur des objectifs de développement socioéconomiques (dans ce sens elle chevauche l'évaluation - voir ci-dessous) tels que l'emploi, le PIB par habitant, ou la mortalité. Il s'applique donc dans un délai de moyen à long-terme, lorsqu'une mesure est opérationnelle et a donc eu le temps de générer des effets. Le suivi de l'impact s'effectue principalement sur la base d'indicateurs quantitatifs qui correspondent normalement à des agrégats socioéconomiques issus de bases de données internationales, ou de statistiques officielles.

La question de la causalité pose souvent un problème dans le choix des indicateurs d'impact. Les mesures politiques n'ont parfois que des impacts indirects sur les objectifs de développement. Par ailleurs, les objectifs de développement dépendent souvent de plusieurs actions et non d'une seule mesure.

Figure 2. Les trois niveaux de suivi



4.3. Le suivi au sein du Gouvernement du Maroc

La majorité des pays de l'OCDE ont adopté des systèmes de suivi pour assurer la mise en œuvre des priorités politiques du gouvernement. Le projet « *Appui institutionnel aux Services du Chef du Gouvernement* », mené dans le cadre du PPM, a évoqué l'importance de ce rôle au sein du Centre du gouvernement. Les services du Chef du Gouvernement (SCG) au Maroc ont été sensibilisés à l'importance des systèmes de suivi et d'évaluation pour la mise en œuvre des réformes, ainsi que pour leur contribution à l'amélioration de l'efficacité du secteur public plus globalement.

Les SCG ont pris acte des recommandations du rapport de l'OCDE développé dans le cadre du PPM, et ont établi un dispositif de suivi de mise en œuvre du Programme du Gouvernement. Le dispositif est constitué de deux instances dont une Commission interministérielle et une unité de suivi et de coordination. La Commission interministérielle est présidée par le Chef du Gouvernement et se réunit tous les six mois. Elle assure le suivi stratégique et facilite l'implémentation des projets, des réformes et des mesures prévues par le Programme du Gouvernement. L'unité de suivi et de coordination, quant à elle assure le suivi opérationnel de la mise en œuvre du programme pour le compte du Chef de Gouvernement, en relation avec les points focaux par ministère. Elle prépare également les arbitrages à réaliser par le Chef du Gouvernement et assure le secrétariat de la commission interministérielle.

Le programme gouvernemental a été décliné en un plan d'exécution permettant le suivi. Le dispositif de suivi permet à la fois un suivi de l'ensemble du Programme du Gouvernement, composé de 435 mesures distribuées sur cinq grands axes, ainsi qu'un suivi plus rapproché (cadence bihebdomadaire) de 47 mesures phares. Le suivi des mesures phares se fait sur la base d'un tableau de bord qui est actualisé de manière régulière par l'unité de suivi et de coordination. Des réunions bihebdomadaires permettent au Chef du Gouvernement de suivre de près les mesures prioritaires, de prendre des décisions et rectifier des blocages.

4.4. Objectifs

La mise en place et l'adoption par le gouvernement marocain d'un instrument de suivi pour le Programme-pays Maroc de l'OCDE a comme objectif principal le suivi des recommandations issues des examens de l'OCDE.

L'instrument est destiné aux partenaires marocains afin qu'ils puissent effectuer eux-mêmes le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Il vise donc à :

1. Permettre à tous les acteurs du gouvernement de suivre la progression de la mise en œuvre des recommandations issues des examens de l'OCDE.
2. Assurer l'appropriation des recommandations de l'OCDE par le Gouvernement marocain.
3. Renforcer les capacités de coordination des Services du Chef du Gouvernement.
4. Encourager l'adoption d'une culture du suivi au sein du gouvernement.

4.5. Périmètre de l'instrument de suivi

L'instrument de suivi concerne un total de 11 projets du PPM (voir Tableau 1 pour une liste de projets concernés)². Ces projets offrent une grande diversité à la fois dans les thématiques abordées, les objectifs visés, et leur niveau de détail technique. Six des projets sont des examens et des revues par les pairs, deux projets concernent le renforcement des capacités, et trois projets visent la conformité des statistiques avec les normes de l'OCDE.

Tableau 1 : Projets concernés par l'instrument de suivi

Revue par les pairs & études
1. Scan d'intégrité
2. Étude sur la gouvernance des risques
3. Examen de la politique de gouvernement numérique
4. Examen du cadre d'évaluation du système éducatif
5. Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques territoriales
6. Promouvoir le développement de clusters tourisme au Maroc
Renforcement des capacités
7. Appui institutionnel aux services du Chef du Gouvernement
8. Renforcement institutionnel local pour promouvoir le développement socio-économique
Travail statistique et enquêtes
9. Intégration du Maroc à l'outil statistique « Échanges en Valeur Ajoutée » (TiVA)
10. Examen des statistiques en matière d'investissement direct étranger
11. Intégration au rapport annuel « Statistiques des recettes publiques en Afrique »

² Le PPM est composé de 16 projets, dont deux sont des séminaires. Les deux autres projets qui n'intègrent pas l'instrument de suivi sont le projet PISA qui a son propre mécanisme de suivi, et le projet d'élaboration de l'instrument de suivi lui-même.

5. L'élaboration de l'instrument de suivi

5.1. Pilotage du projet

Le développement de l'instrument de suivi a été piloté, du côté de l'OCDE, par une équipe de coordination placée au sein de la Division Afrique et Moyen-Orient de la Direction des Relations Mondiales, et du côté du gouvernement marocain par les Services du Chef du Gouvernement, toutes deux assurant par ailleurs la coordination du PPM côté OCDE et côté marocain. Ce projet a ainsi pu bénéficier de l'ancrage institutionnel du PPM tout au long de son développement. L'équipe de coordination de l'OCDE a piloté l'élaboration de l'outil, et a servi de pont avec les équipes de l'OCDE responsables des différents projets du PPM. Les services du Chef du Gouvernement ont joué un rôle essentiel de facilitateur en mobilisant les équipes projets marocaines, et en permettant de surmonter les obstacles institutionnels et administratifs.

5.2. Méthode de travail

Afin d'assurer que l'outil reflète les points de vue des experts OCDE mais surtout des bénéficiaires marocains, la méthode de travail adoptée a cherché à encourager une collaboration la plus directe possible, en travaillant en lien direct avec les experts concernés. L'équipe de coordination de l'OCDE s'est ainsi réunie à plusieurs reprises avec chacune des équipes de projet OCDE, lors de réunions bilatérales. Elle a également effectué plusieurs déplacements dans les locaux des différentes équipes marocaines pour des ateliers de travail, réalisés en s'appuyant sur des vidéoprojecteurs, afin de solliciter leurs contributions à la priorisation des recommandations et au développement des cadres logiques. Le travail en direct a été enrichi par de nombreux échanges électroniques, relances et questions pour s'assurer que l'instrument soit complet.

La méthode de travail a dû être adaptée aux spécificités et au niveau d'avancement de chaque projet. Au moment du développement de l'outil, certains projets étaient finalisés et restitués, d'autres étaient en cours de finalisation, et certains n'avaient été qu'amorçés. Tout en conservant une méthodologie commune pour le développement de l'instrument, il a donc fallu personnaliser la méthode de travail pour chaque projet.

5.3. Processus

5.3.1. Phase de conception

Entre décembre 2017 et janvier 2018, l'équipe de coordination du Secrétariat des Relations Mondiales (GRS) de l'OCDE a tenu une série de réunions bilatérales avec les équipes projets de l'OCDE afin de présenter le projet de suivi, partager la matrice proposée pour les cadres logiques, et recueillir leurs commentaires sur l'intégration de leurs projets à l'instrument de suivi. En parallèle, l'équipe de coordination a étudié les rapports pour les projets qui avaient été finalisés. Ces éléments servirent à développer la structure de l'instrument de suivi et un canevas de cadre logique qui s'adapterait à l'ensemble des projets.

5.3.2. Phase de communication

La bonne communication des objectifs visés par l'instrument de suivi et de la feuille de route pour son élaboration sont des éléments essentiels au bon déroulement du projet, compte tenu du grand nombre d'équipes concernés à la fois du côté marocain et du côté OCDE. Il est d'autant plus important pour les

équipes marocaines qui devront s'approprier l'instrument de suivi et assurer la mise à jour des cadres logiques dans la pérennité. L'équipe de coordination OCDE s'est donc attachée à informer autant que de besoin les équipes projets marocaines et OCDE, à la fois pendant des réunions de coordination, des entretiens bilatéraux ainsi que par échanges de courriels. Une liste de ces réunions au Maroc se trouve en Annexe 1.

Une première présentation du projet d'élaboration de l'outil de suivi fut réalisée lors de la réunion du Comité de coordination du PPM, qui a eu lieu à Rabat le 30 novembre 2017. Cette présentation du projet a été renouvelée aux équipes marocaines lors d'une réunion organisée le 27 février 2018 à Rabat. Au cours de cette réunion, l'équipe de coordination OCDE a présenté les objectifs du projet, la structure des cadres logiques, ainsi qu'une feuille de route pour l'élaboration de l'outil.

5.3.3. Phase de priorisation

L'incorporation d'une recommandation dans l'instrument de suivi requiert à la fois une appropriation de la recommandation par les parties prenantes du Maroc, ainsi qu'un engagement de mise en œuvre de la part du ou des ministère(s) responsables. La mise en œuvre de certaines recommandations nécessite l'implication de multiples parties prenantes, ce qui rend leur adoption complexe. Dans certains cas, l'importance et l'ampleur des réformes découlant des recommandations exigent une décision politique au niveau ministériel, ou même au niveau du chef de gouvernement. Il est donc essentiel que les recommandations qui intègrent l'instrument, et qui feront donc l'objet d'un cadre logique, soient pleinement adoptées et appropriées par les partenaires marocains.

La mise en œuvre effective des recommandations dépend non seulement de l'engagement des parties prenantes et de la volonté politique, mais également de la capacité des acteurs au niveau central et/ou local. Or, certains des projets du Programme-pays, vu leur ampleur et la richesse de leur analyse, contiennent un grand nombre de recommandations (par exemple, le Scan d'intégrité contient plus de 100 recommandations). Dans ces cas de figure, un effort considérable de priorisation, hiérarchisation et séquençage est requis afin de focaliser les capacités et les ressources des autorités sur un faisceau de mesures qui soit réalisable.

Un effort de priorisation et de validation a donc été mené conjointement par l'OCDE et les équipes marocaines, afin de sélectionner un groupe de recommandations phares pour leur intégration dans cette phase initiale de l'outil de suivi. L'effort de priorisation a visé l'identification de 5 recommandations phares par projet en moyenne. Des critères de priorisation, tels que l'impact et l'urgence, ont été établis en collaboration entre l'OCDE et les partenaires marocains. Sur la base de ces critères, les équipes OCDE et marocaines ont travaillé ensemble pour arrêter une liste de recommandations phares à travers des échanges électroniques, ainsi que durant des ateliers de travail organisés pendant trois missions de l'équipe de coordination. Cet effort de priorisation a été mené entre février et mai 2018, et au cours de missions à Rabat qui ont eu lieu du 26-28 février, du 23-27 avril et les 16-17 mai 2018.

5.3.4. Phase d'élaboration des cadres logiques

La base de l'instrument de l'outil de suivi est constituée de cadres logiques qui associent chaque recommandation à des indicateurs et des étapes de mise en œuvre (voir section 4.3 ci-dessous pour une description des cadres logiques). L'élaboration des cadres logiques a été réalisée à partir d'un travail collaboratif entre les experts OCDE, l'équipe de coordination OCDE et les partenaires marocains. Étant donné l'importance de l'appropriation des recommandations par les partenaires marocains qui devront piloter leur mise en œuvre, leur participation dans le processus d'élaboration des cadres logiques est un prérequis essentiel pour que ces derniers puissent aborder une feuille de route qui tienne compte des spécificités et des exigences du contexte marocain.

Afin d'amorcer le processus, une première ébauche des cadres logiques a été préparée par le coordinateur OCDE avec l'appui des experts-projets OCDE.³ Les experts OCDE ont proposé, pour chaque recommandation, un indicateur et des étapes de mise en œuvre.

Les ébauches des cadres logiques ont ensuite été révisées, complétées et perfectionnées au cours de réunions bilatérales entre le coordinateur OCDE et les équipes de projet marocains. Les équipes marocaines ont contribué à définir les étapes clés, les cibles et les délais de mise en œuvre, et à identifier les risques qui pourraient affecter la mise en œuvre de la recommandation. Les versions des cadres logiques issues de ce travail collaboratif ont ensuite été revues une dernière fois par les experts OCDE, afin d'assurer leur pleine conformité avec le contenu des études.

5.3.5. Phase de mise en œuvre de l'instrument

Suite à la restitution de l'instrument de suivi aux autorités marocaines, la responsabilité de sa mise en œuvre relève des Services du Chef du Gouvernement, et des ministères et agences qui pilotent la mise en œuvre des recommandations.

³ Le projet de Dialogue territorial a constitué une exception, puisque les partenaires marocains ont eux-mêmes préparé les premières ébauches des cadres logiques.

6. La méthodologie de l'instrument de suivi

6.1. Principes directeurs de l'instrument de suivi

L'instrument de suivi doit être un outil efficace et pratique pour les partenaires marocains, en appui de la mise en œuvre des recommandations. Sa conception est guidée par les principes directeurs suivants :

1. Processus collaboratif

La mise en œuvre de l'instrument de suivi relève de la responsabilité des partenaires marocains. Il est donc indispensable que ces derniers s'approprient l'instrument. Pour cela, il importe que le développement de l'outil soit ancré dans un processus collaboratif, impliquant à la fois les experts OCDE et les équipes marocaines qui seront chargées de la mise en œuvre des recommandations issues des projets. La sélection des recommandations qui intègrent l'instrument ainsi que l'élaboration des cadres logiques ont ainsi bénéficié de la participation active des partenaires marocains.

2. Approche cohérente et flexible

Les projets du Programme-pays couvrent une grande diversité de thématiques. Ils varient entre trois grandes catégories de projet : les examens, les projets de renforcement de capacités, et les travaux statistiques. Les recommandations issues de ces différents projets sont donc également d'une grande diversité, relevant aussi bien de sujets très techniques (ex : harmonisation de statistiques avec les normes internationales) ou très focalisé (ex : dissémination de rapports) que de réformes structurantes (ex : développer des mécanismes de gouvernance à l'échelle métropolitaine) et de chantiers plus transversaux (ex : développer et promouvoir l'adoption de facilitateurs clés du gouvernement numérique).

L'instrument de suivi doit ainsi pouvoir s'adapter aux spécificités des différents projets tout en conservant une approche cohérente. L'instrument sera donc basé sur un canevas et une structure commune, qui pourront néanmoins s'appliquer à différents types de suivi (processus, résultats et impacts), et intégrer différents types d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs).

3. Suivi de projet et vision globale

L'instrument de suivi est axé sur la mise en œuvre des recommandations. Cependant, il doit également servir comme outil de coordination et de partage d'informations au sein du gouvernement. L'instrument de suivi permettra donc de générer une vue d'ensemble au niveau de chaque projet ainsi qu'une vision globale du Programme-pays afin de faciliter la remontée d'informations aux décideurs.

4. Évaluation "objective" du progrès

Il est indispensable que l'évaluation du progrès soit basée, autant que possible, sur des données factuelles et des observations concrètes. Ainsi, deux observateurs indépendants, en considérant les mêmes éléments, devraient être en mesure d'arriver à une même évaluation. Un suivi s'appuyant sur des données objectives permettra d'éviter des biais d'interprétation causés par un excès de subjectivité ou de partialité dans l'évaluation du progrès, ce qui pourrait saper la crédibilité de l'outil.

5. Instrument utile et pratique

L'instrument de suivi n'aura de la valeur que s'il est approprié par les partenaires marocains et utilisé comme appui à la mise en œuvre des recommandations. Pour cela, il est indispensable que l'outil soit utile et pratique. Sa mise à jour ne doit pas représenter un effort significatif. Il doit donc privilégier des données existantes et facilement accessibles. Finalement, étant donné que sa mise en œuvre impliquera la participation de nombreux fonctionnaires dispersés à travers plusieurs ministères et agences, le support technique utilisé doit être maîtrisé par l'ensemble des acteurs du gouvernement.

6. Compatible avec le mécanisme de suivi de Plan d'Exécution du Programme Gouvernemental (PEPG)

Tel qu'évoqué ci-dessus, les services du Chef du Gouvernement ont déjà mis en place un mécanisme de suivi pour l'exécution du Programme du Gouvernement avec un tableau de bord pour les mesures prioritaires. Couvrant un périmètre plus restreint, l'instrument de suivi devra néanmoins être compatible avec ce mécanisme existant, afin de réduire la duplication et permettre des économies d'échelle dans sa mise en œuvre. L'instrument de suivi pour le Programme-pays devrait également capitaliser, dans la mesure du possible, sur les structures institutionnelles et les procédures existantes.

6.2. Structure de l'instrument de suivi

6.2.1. Hiérarchie

Le système de suivi est élaboré autour d'une hiérarchie articulée en projets, recommandations et indicateurs. Tous les éléments de la hiérarchie sont numérotés, permettant leur mise en relation facile ainsi qu'une intégration éventuelle dans une base de données.

- Projet
- Recommandations
- Indicateurs

6.2.2. Niveaux

L'instrument de suivi comporte plusieurs niveaux, qui offre aux utilisateurs une vue d'ensemble du progrès pour tous les projets, tout en leur permettant de se focaliser sur une recommandation spécifique.

1. Niveau I : Cadres logiques pour chaque recommandation

L'objectif principal de l'instrument de suivi étant d'appuyer la mise en œuvre des recommandations, le système est axé sur l'évaluation du progrès dans leur mise en œuvre. Chaque recommandation phare s'appuie sur un cadre logique, servant à la fois de feuille de route pour la mise en œuvre et de canevas pour le suivi (voir ci-dessous pour une description détaillée des éléments des cadres logiques). Les cadres logiques contiendront un ou plusieurs indicateurs qui permettront de faire un suivi de processus, de résultats ou d'impacts.

2. Niveau II : Tableau de bord pour chaque projet

Afin de permettre une remontée efficace des informations, un tableau de bord sera élaboré pour chaque projet dans l'instrument de suivi indiquant le statut de la mise en œuvre des différentes recommandations prioritaires. Ceci permettra aux coordinateurs d'identifier rapidement et facilement les blocages, et d'y remédier en amont. Il est important de préciser ici que ces recommandations prioritaires

ne se substituent pas à l'ensemble des recommandations produites par l'OCDE pour certains projets du PPM. Par exemple, le projet de « Scan d'intégrité » a donné lieu à près d'une centaine de recommandations qu'il n'était pas possible, pour des raisons pratiques, de toutes intégrer dans l'outil de suivi. L'ensemble des recommandations produites à l'issue de chacun des projets du PPM fait donc foi.

3. Niveau III : Tableau de bord du Programme-Pays

Le statut de chaque projet sera ensuite remonté afin de fournir une vision globale du Programme-pays.

Figure 3. Structure de l'instrument de suivi

Niveau I: Recommandations

Un cadre logique pour chaque recommandation phare

Niveau II: Projets

Un tableau de bord par projet

Niveau III: PPM

Une vue d'ensemble du PPM

6.3. Les cadres logiques

Description des éléments principaux des cadres logiques :

1. Recommandations

Les recommandations sont les réformes et les actions prioritaires figurant dans les examens de l'OCDE qui permettront aux institutions marocaines d'évoluer et de renforcer leur impact positif sur le développement économique et social du Maroc. L'intégration d'une recommandation dans l'instrument de suivi implique à priori un engagement en vue de sa mise en œuvre de la part des autorités marocaines. Les recommandations phares qui sont incorporées à l'instrument de suivi ont donc été priorisées et validées par les autorités marocaines.

D'autres projets, tels que celui de « *Gouvernement numérique* » contiennent des recommandations d'une grande ampleur, avec de nombreux volets. Par exemple, la mise en œuvre de la recommandation « Développer et promouvoir l'adoption des facilitateurs clés du gouvernement numérique » (projet de Gouvernement numérique) requiert à la fois la création d'un système d'identification numérique des citoyens et l'adoption de normes ouvertes.

D'autre part, certaines recommandations visent à renforcer les capacités du Maroc en matière de capacités statistiques. Le projet « *Intégration du Maroc à l'outil statistique « Échanges en Valeur Ajoutée (EVA) »* » contient des recommandations à forte teneur technique, qui permettront aux autorités marocaines de mieux s'aligner avec les normes internationales (ex. Recommandation 9.1 : Améliorer l'alignement (des produits et des industries) avec EVA et mettre à jour la classification industrielle ISIC rev 4.).

2. Objectifs

Les objectifs sont les impacts visés par les recommandations. L'échelle de l'impact dépend de la nature de la recommandation et peut couvrir des éléments très ciblés et techniques (ex. « Compléter l'intégration du Maroc dans la base de données OCDE-OMC TiVA ») autant que des impacts plus larges et structurants qui concernent le développement économique, social et institutionnel au Maroc (ex. « Mieux coordonner l'action publique des différents niveaux de gouvernement en clarifiant les compétences et les moyens de chacun »).

Les objectifs visés par les recommandations devront également être alignés avec les priorités et objectifs de développement du gouvernement marocain, figurant dans les plans de politiques publiques marocaines.

3. Priorité(s) du gouvernement

Les recommandations inscrites dans l'instrument de suivi devront contribuer aux priorités du gouvernement qui sont inscrites dans le Programme du Gouvernement, ou dans des plans sectoriels.

Figure 4. Canevas des cadres logiques

PROJET: [Le nom du projet dans le Programme-Pays Maroc]				
RECOMMANDATION				
[Les réformes et les actions prioritaires figurant dans les examens de l'OCDE qui permettront aux institutions marocaines d'évoluer et de renforcer leur impact positif sur le développement économique et social du Maroc.]				
Objectif		Date évalué	Statut	
[Description des impacts visés par les recommandations.]		[Date de la dernière évaluation]		
Priorité(s) du gouvernement		Acteur(s) clé		
[Les priorités ou objectifs du gouvernement qui sont inscrits dans le Programme du Gouvernement ou dans des plans sectoriels auxquels contribue la recommandation.]		[L'entité au sein du gouvernement qui pilote la mise en œuvre de la recommandation.]		
Indicateur	[Élément mesurable et vérifiable qui indique l'état de mise en œuvre de la recommandation (peut être qualitatif ou quantitatif)]	Source de données	[Types et origines des informations permettant de mesurer la mise en œuvre de la recommandation (e.g. base de données, type de preuve documentaire, entité responsable de la collecte de données locales).]	
Donnée/situation de base	Cibles/Étape clés			
2018	Date butoir	Date butoir	Date butoir	Date butoir
[Les données et/ou situation de base servent à décrire la situation initiale avant la mise en œuvre de la recommandation.]	[Qualitatif: étapes clés de mise en œuvre de la recommandation.] OU [Quantitatif: Valeur numérique de l'indicateur visé.]			
	[Qualitatif: état actuel et date de réalisation.] OU [Quantitatif: valeur numérique de l'indicateur à la date butoir]			
Risques				
[Les facteurs extérieurs susceptibles d'altérer la mise en œuvre de la recommandation ou la réalisation des objectifs.]				
Commentaires				
[Toute information complémentaire jugée pertinente.]				

6.4. Indicateurs

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations sera déterminé par la sélection d'indicateurs qui limitent autant que possible tout élément de subjectivité dans l'évaluation du progrès. Les indicateurs devraient donc se baser sur des éléments mesurables et vérifiables, qui sont en lien direct avec les recommandations et les objectifs visés. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs selon le domaine, le type de suivi (processus, résultats ou impacts), la nature des recommandations et la disponibilité de données. Compte tenu du fait que l'instrument de suivi porte principalement sur la mise en œuvre des recommandations, les cadres logiques seront axés sur le suivi de processus, et auront donc une part dominante d'indicateurs qualitatifs. Dans la mesure du possible, et lorsque c'est pertinent, des indicateurs de résultats ou d'impacts pourraient également y figurer.

- Indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs devront permettre une analyse objective du progrès dans la mise en œuvre des recommandations. Cela implique la définition d'actions concrètes qui puissent être observées directement (par exemple, le passage d'un décret; le compte rendu d'une réunion d'un comité ; la publication d'un rapport). Les indicateurs qualitatifs correspondent donc à l'état final désiré une fois la recommandation achevée. Ils peuvent notamment prendre la forme de preuves documentaires.

Par exemple, dans le cas de la recommandation 2.1 du projet de « *Gouvernance des risques* » (« La mise en place d'une structure institutionnelle chargée de piloter la politique nationale de gestion des risques au Maroc »), l'indicateur de réalisation est la 'Mise en place d'un Comité interministériel'. Cet indicateur affiche déjà un bon niveau de progrès car les autorités marocaines, avec l'appui de l'OCDE, ont déjà développé une feuille de route pour l'établissement de ce comité.

Pour la recommandation 7.2 (« La mise en œuvre d'un système de suivi du Programme du Gouvernement »), du projet de « *d'Appui institutionnel aux Services du Chef du Gouvernement* », l'indicateur de réalisation est 'La régularité des travaux de la commission interministérielle de suivi de la mise en œuvre du programme du gouvernement'. Cet indicateur affiche d'ores et déjà un état « réalisé » car la Commission interministérielle de suivi se réunit déjà de manière régulière.

- Indicateurs quantitatifs :

Les indicateurs quantitatifs permettent un suivi des résultats ou des impacts. Les indicateurs de résultats visent à refléter l'effet direct de la mise en œuvre d'une recommandation; par exemple, le nombre de fonctionnaires ayant subi une formation, ou le nombre de PME enregistrées. Les données qui renseignent les indicateurs de résultats proviennent habituellement de sources locales collectées par les autorités de tutelle ou sectorielles.

Par exemple, dans le cas de la recommandation 5.1 (« Accompagner la mise en œuvre des CREM pour renforcer les liens urbain-rural ») du projet de « *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territoriales* », un des indicateurs est le « Taux de réalisation des 60 CREM prioritaires (% de CREM lancés) ». De même, un des indicateurs proposés dans le cadre du « *Scan d'intégrité* » est le « Nombre d'agents publics ayant subi la formation sur les normes d'éthique ».

Les indicateurs d'impact visent à refléter l'effet d'une recommandation sur des objectifs de développement économiques ou sociaux tels que l'emploi, l'indice de pauvreté, ou l'espérance de vie. La sélection des indicateurs d'impact requiert une réflexion poussée sur le lien entre une mesure et l'objectif

visé. Il est parfois difficile d'établir une corrélation directe entre une mesure et un objectif socioéconomique, puisque les effets sont parfois indirects ou dépendent de l'effet d'autres actions. Par ailleurs, même si un indicateur pertinent est identifié, les données peuvent ne pas être disponibles ou leur collecte peut s'avérer trop difficile ou onéreuse.

Les indicateurs quantitatifs peuvent être basés sur données objectives, telles que des données macroéconomiques issues d'organisations internationales ou de sources officielles marocaines, ou sur des données provenant d'enquêtes (par exemple, le niveau de satisfaction des utilisateurs avec un service public). Ces derniers peuvent fournir des indications sur les opinions des citoyens sur des sujets en rapport direct avec les recommandations. Dans la mesure du possible, ils devraient permettre la comparabilité avec d'autres pays afin de pouvoir établir des références pour la performance. Ils devraient également être mis à jour régulièrement afin de permettre un suivi du progrès. C'est le cas notamment de certains indicateurs fournis par des organisations internationales, telles que le World Economic Forum Competitiveness Index, Gallup, ou Transparency International.

6.5. Données/situation de base

Les données et/ou la situation de base servent à décrire la situation initiale avant la mise en œuvre d'une recommandation. Dans le cas d'un indicateur quantitatif, la donnée de base correspondra à la valeur la plus récente de cet indicateur. Dans le cas d'un indicateur qualitatif, la situation de base consiste en une brève description de la situation avant le début de la mise en œuvre de la recommandation.

6.6. Cibles/étapes clés

L'évaluation du progrès, que ce soit dans un contexte de suivi de processus, de résultats ou d'impacts, doit se faire en relation avec des cibles ancrées dans un calendrier. Il est essentiel que la définition de cibles soit effectuée avec la participation des autorités marocaines responsables de la mise en œuvre des recommandations afin d'assurer leur appropriation.

Dans le cas d'un suivi de processus, l'évaluation de la performance devrait se faire par rapport à des étapes clés pour la mise en œuvre de la recommandation. Ces étapes clés sont constituées d'actions concrètes et observables (par exemple, l'adoption d'un texte de loi, la publication d'un rapport, ou la conduite d'une réunion) qui, lorsque agrégés dans une séquence spécifique, résultent en la mise en œuvre de la recommandation.

Le suivi de résultats ou d'impacts se fait par rapport à des cibles numériques prédéterminées qui sont suffisamment ambitieuses afin d'encourager une dynamique de progrès, tout en restant réalistes. Les cibles devront être ancrées dans un calendrier qui est en lien avec la durée de mise en œuvre des recommandations ainsi que les objectifs de réforme du gouvernement du Maroc. Plusieurs options existent pour la définition de cibles :

- **Objectifs nationaux de développement du Maroc :** Lorsque des objectifs nationaux bien définis et/ou quantifiés existent dans les domaines concernés par les recommandations, ceux-ci pourraient servir à la définition de cibles.
- **Objectifs de développement durable (ODD) :** Le Maroc est engagé dans un processus d'appropriation des ODD (composés de 17 objectifs et 232 indicateurs). Dans les cas où les recommandations de l'OCDE tendent vers des objectifs communs, il serait pertinent d'aligner les indicateurs et les cibles avec ceux des ODD.

- **Benchmarks internationaux :** Lorsque les indicateurs proviennent de sources internationales, il sera possible d'établir des benchmarks internationaux basés sur un groupe de pays de référence.
- **Pays modèles :** Il s'agit de sélectionner un ou plusieurs pays modèles avec des contextes pertinents pour le Maroc qui sont reconnues pour leur meilleure pratique dans le domaine concerné par la recommandation, et construire des cibles basées sur la performance de ces pays.

6.7. Sources de données

Les sources de données indiquent les origines des informations qui permettent de mesurer la mise en œuvre d'une recommandation (par exemple, une base de donnée internationale, un type de preuve documentaire, une entité responsable de la collecte de données locales, etc.).

La mise en œuvre d'un système de suivi ne devrait pas générer une charge de travail trop importante pour les autorités responsables de sa mise à jour. Elle devrait donc se baser sur des sources de données existantes et facilement accessibles, ou dont la collecte s'avère peu compliquée. Pour les indicateurs qualitatifs, les sources de données consistent en des preuves documentaires tels que les textes de loi, les comptes rendus, les rapports ou les preuves de transmission de données. À titre d'exemple, la publication officielle d'une stratégie nationale de gestion de risques constituerait une preuve documentaire de la réalisation de la recommandation « Élaborer une stratégie nationale de gestion des risques » (projet de « *Gouvernance des risques* »).

Pour effectuer un suivi de résultats ou d'impacts, il est indispensable que les sources de données sélectionnées soient mises à jour régulièrement. Les données pour effectuer un suivi de résultats proviendront le plus souvent de sources locales ou sectorielles.

Dans la mesure du possible, un suivi d'impact devrait privilégier des sources de données issues de bases internationales telles que l'OCDE, le FMI, la Banque Mondiale (Indicateurs de développement dans le monde), car celles-ci sont typiquement basées sur des méthodologies standardisées et permettent ainsi des comparaisons avec des pays tiers. Les enquêtes produites par des organisations de recherche et de sondage telles que Gallup ou Pew peuvent également servir de source de données. Lorsque des données internationales ne sont pas disponibles, l'évaluation pourra se baser sur des données officielles marocaines.

6.8. Risques

Les cadres logiques identifieront les risques dus à des facteurs extérieurs et susceptibles d'altérer la mise en œuvre des recommandations ou la réalisation des objectifs. La mise en œuvre d'une recommandation peut être entravée par un manque de moyens humains ou financiers. Tel est cas de la recommandation 2.4 (Renforcer les systèmes d'alertes précoces au Maroc, avec la mise en place d'un système national d'annonces de crues), qui requiert d'importants moyens financiers et humains pour sa mise en œuvre. Dans le cas de la recommandation 6.3 (Encourager le développement de clusters liés au tourisme dans d'autres régions) du projet « *Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc* », les autorités marocaines citent le manque de capacités au niveau local comme un risque majeur.

Un manque de coopération entre des parties prenantes est également cité comme un obstacle fréquent pour la mise en œuvre de recommandations, particulièrement celles avec un aspect transversal important et impliquant plusieurs ministères ou niveaux de gouvernement. À titre d'exemple, la recommandation 5.3 « Élaboration d'un cadre de référence de l'information territoriale » (projet « *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territoriales* ») est piloté par la Direction de l'aménagement du territoire (DAT). Cependant, sa mise en œuvre requiert la participation de partenaires au niveau régional qui seront les producteurs d'information. Les autorités marocaines ont identifié la faible réactivité de ces partenaires comme un risque potentiel.

Un manque de collaboration entre différents services peut également mettre en péril la mise en œuvre d'une recommandation. Les autorités ont ainsi identifié un manque potentiel de coopération et de la concertation avec le département des systèmes d'informations comme un risque pouvant affecter la mise en œuvre de la recommandation 10.3 « Consolider le système d'enquête afin qu'il constitue le socle de l'élaboration des statistiques d'IDE » (projet « *Examen des statistiques en matière d'investissements directs étrangers (IDE)* »).

7. L'évaluation du progrès

L'évaluation du progrès se fait au niveau de chacune des recommandations en comparant les données actualisées ou la situation actuelle aux cibles ou étapes prédéfinies dans le cadre logique.

7.1. État des indicateurs

L'évaluation du progrès consiste à comparer la valeur actuelle d'un indicateur, qu'elle soit qualitative ou quantitative, contre l'étape ou la cible prédéterminée. Dans le cas d'un suivi de processus, la comparaison s'effectue entre l'action décrite dans l'étape correspondant à une période particulière (ex : 2ème trimestre 2018) à la situation actuelle. L'évaluation doit se faire sur la base des preuves documentaires indiquées dans le champ « Source de données ». L'évaluateur indique alors l'état actuel dans le champ en dessous de la description de l'étape et la date de la réalisation (ex : Circulaire diffusé – 10 juillet 2017). La mise en œuvre de la recommandation est considérée complète lorsque toutes les étapes ont été réalisées.

Pour un suivi de résultats ou d'impacts sur la base d'indicateur quantitatifs, la comparaison s'effectue entre la cible établie pour une période particulière et la valeur de l'indicateur au moment de l'évaluation. L'évaluateur indique la valeur actuelle de l'indicateur dans le champ en dessous de la valeur ciblée.

L'évaluation du progrès au niveau d'une étape ou d'une cible peut générer quatre états distincts, avec des codes couleurs correspondants (Tableau 2). L'évaluateur remplit les cases pour chaque étape avec la couleur indiquant son état. Ces codes couleurs reprennent le même schéma que celui utilisé par les SCG dans le suivi du Programme Gouvernemental.

Tableau 2: États des indicateurs

État	Code couleur	Étape	Cible
Non-entamé	Blanc	L'étape n'a pas été entamée et le délai de mise en œuvre n'a pas été dépassé.	La période indiquée n'a pas été dépassé
En cours	Jaune	L'étape a été entamée et le délai de mise en œuvre n'a pas été dépassé.	Non applicable
Réalisé	Vert	L'étape a été réalisée	La cible a été atteinte pour la période indiquée
En suspens	Rouge	L'étape n'a pas été réalisée et délai de mise en œuvre a été dépassé	La cible n'a pas été atteinte pour la période indiquée.

Exemples : Suivi de processus

Dans l'extrait de cadre logique ci-dessous, toutes les étapes de la recommandation ont été réalisées. L'évaluateur a indiqué l'action qui a été menée en dessous de chaque étape clé. Les champs sont de couleur vert pour indiquer la réalisation des étapes.

Indicateur	1. Régularité des travaux de la commission interministérielle de suivi de la mise en œuvre du programme du gouvernement		Source de données	Comptes rendus et PVs des réunions, rapports, correspondances du Chef du Gouvernement ou textes officiels	
Donnée/situation de base	Cibles/Étape clés				
2018	juin 2017	été 2017	décembre 2017	En continu	
1. Capitalisation de l'expérience tirée du Gouvernement précédent en matière de suivi du programme gouvernemental. 2. Engagement sur les modalités de la mise en œuvre du programme de gouvernement 3. Appui de l'OCDE en matière de renforcement des capacités du centre de gouvernement. 4. Création de l'unité de suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme gouvernemental.	Annnonce du dispositif Institutionnalisation du système de suivi de la mise en œuvre du PG (via une circulaire).	Élaboration •Conception du dispositif de suivi et sensibilisation par le CG auprès des SG des différents ministères. •Développement des outils de suivi du programme du Gouvernement et des priorités. •Développement des indicateurs de résultat pour les actions prioritaires du PEPG ainsi que pour les actions importantes.	Mise en œuvre Renseignement de la situation de référence de ces deux outils.	Suivi •Tenue régulière de la commission interministérielle de suivi. •Tenue des réunions bihebdomadaires de suivi des priorités.	
	<i>Circulaire diffusée (10 juillet 17)</i>	<i>Réunion avec les SG (27 juillet 2017), adoption de la méthodologie et présentation du canevas de suivi</i>	<i>Elaboration des 5 tomes du PEPG. Elaboration de l'outil de suivi pour les 47 priorités.</i>	<i>10 réunions de suivi de l'avancement de la mise en œuvre des priorités avec le CG. Préparation des travaux de la 1ère commission intermin. le 27 avril 2018.</i>	

L'extrait du cadre logique ci-dessous montre une recommandation en cours de mise en œuvre. La première étape programmée pour l'année 2018, en fond vert, est engagée. Les étapes suivantes, en fond blanc, n'ont pas été réalisées, cependant l'avancement de la mise en œuvre reste dans les délais impartis.

Indicateur	2.3.1. Des outils de sensibilisation et d'éducation adoptés et systématisés à travers tout le territoire marocain.		Source de données	Comptes rendus, rapports, ou textes officiels	
Donnée/situation de base	Cibles/Étape clés				
2 ^{ème} trimestre 2018	2018	4 ^{ème} tri. 2018	Début 2019	Fin 2019	2020
Les outils et d'instruments dédiés à renforcer la prise de conscience des risques sont insuffisants. Les bonnes actions qui sont menées par les autorités publiques ne sont pas systématisées.	Mener une campagne nationale de formation des fonctionnaires de façon à ce que les politiques de risques soient largement diffusées et leur connaissance homogène dans le pays. <i>Engagé - l'OCDE mène une série de formations qui visent à renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux.</i>	Diffuser des guides relatifs à la gestion des risques à tous les acteurs impliqués.	Pérenniser le site internet d'information sur les risques et leur prévention au Maroc à travers une animation régulière.	Porter à la connaissance du public les cartographies des risques existantes.	Développer des actions de sensibilisation et modules d'éducation aux risques , et le piloter au sein de l'école à tous les niveaux, en partenariat avec le département de l'éducation nationale

Exemple: Suivi de résultats

L'exemple ci-dessous représente le suivi d'un indicateur quantitatif. Le fond vert correspondant à la première cible indique que la cible a été dépassée à la date butoir de fin 2019.

Indicateur	2. Taux de réalisation des 60 CREM prioritaires (% de CREM lancés)				Données collectées par MATUHPV
Donnée/situation de base					
2018	2019	2020	2021	2022	
0	30%	55%	85%	100%	
	35%				

Dans l'extrait du cadre logique ci-dessous, l'état de l'indicateur est rouge indiquant que la cible pour l'année 2019 n'a pas été atteinte.




Indicateur	5.1.2. Taux de réalisation des 60 CREM prioritaires (% de CREM lancés)				Données collectées par MATUHPV
Donnée/situation de base					
2018	2019	2020	2021	2022	
0	30%	55%	85%	100%	
	15%				

7.2. Statut d'une recommandation

L'état du ou des indicateurs se répercute sur le statut de la recommandation. Une recommandation peut avoir trois statuts selon l'état des indicateurs et l'avis de l'évaluateur :


- **Rien à signaler** : aucun indicateur en défaut.
- **Point d'attention** : un ou plusieurs indicateurs en défaut.
- **Besoin de parler** : l'évaluateur considère qu'un arbitrage est nécessaire pour éviter un blocage potentiel.

Ces statuts reprennent le même schéma utilisé dans le dispositif de suivi du Programme Gouvernemental :

Statut de la recommandation	
	Rien à signaler
	Point d'attention
	Besoin de parler

Exemple : Statut d'une recommandation

Dans l'exemple ci-dessous, la recommandation affiche un statut de 'rien à signaler', car l'indicateur n'est pas en suspens.

RECOMMANDATION					
2.3. Sensibiliser et le renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux chargés de la conception et de la mise en œuvre d'approches, de procédures, et d'outils pour évaluer et prévenir les risques et gérer les crises.					
Objectif				Date évalué	Statut
L'amélioration de la culture du risque parmi les décideurs publics, les citoyens, et les entreprises.					
Priorité(s) du gouvernement				Acteur(s) clé	
Renforcer la capacité de l'état à tous les niveaux à anticiper, prévenir, et gérer les risques.				Ministère de l'Intérieur Ministère de l'éducation	
Indicateur	2.3.1. Des outils de sensibilisation et d'éducation adoptés et systématisés à travers tout le territoire marocain.			Source de données	Comptes rendus, rapports, ou textes officiels
Donnée/situation de base		Cibles/Étape clés			
2 ^{ème} trimestre 2018	2018	4 ^{ème} tri. 2018	Début 2019	Fin 2019	2020
Les outils et d'instruments dédiés à renforcer la prise de conscience des risques sont insuffisants. Les bonnes actions qui sont menées par les autorités publiques ne sont pas systématisées.	Mener une campagne nationale de formation des fonctionnaires de façon à ce que les politiques de risques soient largement diffusées et leur connaissance homogène dans le pays. <i>Engagé - l'OCDE mène une série de formations qui visent à renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux.</i>	Diffuser des guides relatifs à la gestion des risques à tous les acteurs impliqués.	Pérenniser le site Internet d'information sur les risques et leur prévention au Maroc à travers une animation régulière.	Porter à la connaissance du public les cartographies des risques existantes.	Développer des actions de sensibilisation et modules d'éducation aux risques , et le piloter au sein de l'école à tous les niveaux, en partenariat avec le département de l'éducation nationale







7.3. Situation d'un projet

Le statut des recommandations se répercute également au niveau d'un projet afin de fournir une vision globale de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations pour chaque projet. Le statut d'un projet est indiqué par des feux de signalisation qui sont définis par rapport au nombre de recommandations qui ont un point d'attention :







1. Aucun point d'attention relié à la recommandation : Vert
2. Une minorité des recommandations ont un point d'attention: Jaune
3. Une majorité des recommandations ont un point d'attention : Orange
4. Toutes les recommandations ont un point d'attention : Rouge

Exemple : Situation de projet

Dans l'extrait ci-dessous, le projet affiche une situation verte, car aucune des recommandations n'a un point d'attention.

PROJET	DATE ÉVAL.	SITUATION
5. Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial		
RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES		STATUT
5.1. Accompagner la mise en œuvre des CREM pour renforcer les liens urbain-rural		
5.2. Création des observatoires régionaux des dynamiques des territoires.		
5.3. Elaboration d'un cadre de référence de l'information territoriale.		
5.4. Tirer profit de la plus-value générée par l'urbanisation pour financer le développement urbain.		
5.5. Développer des mécanismes de gouvernance à l'échelle métropolitaine.		

Dans l'extrait ci-dessous, le même projet affiche une situation jaune car la recommandation 5.2 a un point d'attention. À noter également que la recommandation 5.4, malgré son état 'rien à signaler', affiche un icône 'besoin de parler' indiquant qu'un arbitrage pourrait être nécessaire.

PROJET	DATE ÉVAL.	SITUATION
5. Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial		
RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES		STATUT
5.1. Accompagner la mise en œuvre des CREM pour renforcer les liens urbain-rural		
5.2. Création des observatoires régionaux des dynamiques des territoires.		
5.3. Elaboration d'un cadre de référence de l'information territoriale.		
5.4. Tirer profit de la plus-value générée par l'urbanisation pour financer le développement urbain.		
5.5. Développer des mécanismes de gouvernance à l'échelle métropolitaine.		

8. Institutionnalisation et opérationnalisation

La conception et l'élaboration de l'instrument de suivi ont été réalisées d'une manière collaborative entre l'OCDE et les partenaires marocains. Toutefois, suite à sa restitution, la responsabilité de l'opérationnalisation de l'instrument de suivi relèvera du gouvernement marocain. La réussite de l'instrument de suivi comme mécanisme appuyant la mise en œuvre des recommandations dépendra donc, en grande partie, de son appropriation par les parties prenantes marocaines ainsi que de son institutionnalisation au sein des structures existantes d'exécution et de coordination des mesures gouvernementales. Pour assurer son appropriation par les différents services concernés par l'outil, un accompagnement par l'OCDE, particulièrement dans la mise en œuvre initiale, pourrait permettre de renforcer le processus de développement des actions de politiques publiques et en maximiser l'impact, afin de répondre aux exigences de la stratégie de développement du gouvernement marocain.

8.1. Acteurs impliqués

L'opérationnalisation de l'instrument de suivi implique de nombreux acteurs au sein du gouvernement. Afin d'assurer sa réussite, elle devrait donc s'appuyer, dans la mesure du possible, sur des dispositifs de coordination performants existants.

- Services du Chef du Gouvernement

En tant qu'organe central de coordination et de pilotage de l'action du gouvernement, les Services du Chef du Gouvernement jouent un rôle clé dans le suivi de l'exécution des réformes. Les SCG ont également assumé le rôle de coordination nationale du Programme-pays. L'unité de suivi et de coordination au sein des SCG, qui assure déjà une fonction de suivi pour la mise en œuvre du Programme Gouvernemental, est donc bien placée pour coordonner l'instrument de suivi du PPM dans sa phase opérationnelle.

- Ministères et agences

Ce sont les ministères sectoriels et les agences telles que l'Office des changes ou Maroc Digital qui ont la responsabilité de la mise en œuvre des recommandations issues des projets du Programme-Pays. Ce sont donc eux qui sont visés en premier lieu par l'instrument de suivi, puisqu'il leur fournit une feuille de route et un guide pour la mise en œuvre de ces recommandations. Les ministères et agences chargés de la mise en œuvre des recommandations devront donc s'approprier l'outil et assurer sa mise à jour régulière.

8.2. Activités

L'opérationnalisation de l'instrument de suivi implique la conduite d'une série d'activités sur une fréquence régulière. La responsabilité pour la conduite de ces activités devra être clairement assignée avant l'opérationnalisation du système.

1. Collecte des données

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre doivent se faire sur la base de données et d'informations factuelles qui proviennent soit de sources locales ou de bases de données internationales. La collecte d'informations sur les valeurs des indicateurs est donc une activité centrale dans le suivi.


2. Mise à jour des cadres logiques

La mise à jour des cadres logiques avec l'état actuel des indicateurs par rapport aux cibles et aux étapes doit se faire à des intervalles suffisamment réguliers, pour permettre un suivi efficace de la mise en

œuvre des recommandations sans pour autant générer un excédent de travail. Une mise à jour sur une fréquence trimestrielle serait envisageable, compte tenu que la durée moyenne de mise en œuvre des recommandations tourne autour de 2 à 3 ans. La mise à jour des cadres logiques se fait en renseignant les champs au niveau des cibles/étapes avec les valeurs actuelles des indicateurs ou le degré de réalisation de la recommandation (point 1 dans l'exemple ci-dessous).

Exemple : Évaluation du progrès

Dans cet exemple, la première étape a été réalisée dans le calendrier prévu (point 1). Les champs correspondant à l'étape sont donc en vert, indiquant que l'étape a été réalisée (point 2). Le statut de la recommandation est donc fixé à 'rien à signaler'.

RECOMMANDATION			
1. Enrichir les tableaux ressources-emplois (TRE): Améliorer l'alignement (des produits et des industries) avec TIVA et mettre à jour la classification industrielle ISIC rev 4.			
Objectif		Date évalué	Statut
Compléter l'intégration du Maroc dans la base de données OCDE-OMC TIVA			 3
Priorité(s) du gouvernement		Acteur(s) clé	
Publier les comptes nationaux et répondre aux besoins des utilisateurs (modélisateurs, conjoncturistes, planificateurs).		Haut Commissariat du Plan (HCP)	
Indicateur	1. Publication de TRE utilisant la norme ISIC rev 4 mise à jour, avec la couverture des produits et industries mieux alignée avec les produits/industries de TIVA	Source de données	Mises à jour fournies à l'OCDE sur le cadre et la mise en œuvre, et envoi de données à l'OCDE.
Donnée/situation de base	Cibles/Étape clés		
2017	2 ^{ème} trimestre 2018	2019	
Des TRE contenant 41 industries et produits (ISIC rev 3) ont été fournis pour les années 1998-2015, en prix courants et prix constants. Le Maroc devrait assurer un meilleur alignement avec les 34 classifications industrielles de TIVA, en particulier concernant le secteur des services aux entreprises avec l'objectif de publier les TRE marocains en utilisant la norme ISIC rev 4 pour la nouvelle année de base 2014 d'ici à 2019. De plus, le Maroc devrait chercher à fournir les TRE en prix courants et constants autant que possible.	Fournir des ventilations supplémentaires (résultat, valeur ajoutée, exports, imports) pour K00 "autres services aux entreprises" vers les quatre industries ISIC rev 3 à deux unités incluses dans cette catégorie pour autant d'années que possible. ②	L'adoption de la norme ISIC rev. 4 dans les comptes nationaux est déjà prise en compte dans les travaux en cours menés sur le changement de l'année de base 2014. Ce changement de base est systématique chaque 5 à 7 ans et c'est une priorité de prendre en considération tout changement de méthodes et de classifications. Ainsi, seront fournis les TRE lors de la publication prévue en juin 2019.	
	Les données ont été reçues par l'OCDE le 11 mai 2018. ①		

3. Transmission des cadres logiques

Une fois mis à jour, les cadres logiques seront transmis au Coordinateur de l'instrument de suivi (rôle devant être assigné). La transmission des cadres logiques devra être accompagnée par des copies des preuves documentaires correspondant à la réalisation des étapes (dans le cas d'un suivi de processus).

4. Évaluation du progrès

La mise à jour des indicateurs permet d'évaluer le progrès par rapport à des étapes de mise en œuvre d'une recommandation ou à des cibles chiffrées. L'état par rapport à une cible ou à la réalisation d'une étape est indiqué en remplissant les champs correspondant à l'étape par un code couleur (point 2 dans l'exemple). Par la suite, un statut pour l'ensemble de la recommandation est assigné en fonction de l'état (point 3 dans l'exemple).

5. Coordination

L'impact positif d'un instrument de suivi se concrétise lorsque les informations sont partagées parmi les parties prenantes, et qu'elles servent ainsi à identifier des blocages et adopter des mesures correctives pour accompagner au mieux le cycle de développement de politiques publiques. Un dispositif de coordination qui rassemble les acteurs principaux impliqués dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations est un élément clé pour un suivi efficace. Compte tenu du grand nombre d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre des recommandations, il serait souhaitable que le Centre du Gouvernement joue un rôle central dans la coordination et le pilotage de l'instrument de suivi. Des réunions de coordination, trimestrielles ou biennuelles, permettront de maintenir l'accent sur la mise en œuvre, résoudre les blocages, et partager des bonnes pratiques.

6. Ajustement de l'instrument de suivi

L'opérationnalisation de l'instrument de suivi permettra sans doute de déceler des faiblesses dans la construction des cadres logiques, que ce soit dans le choix des indicateurs ou le séquençage de certaines étapes. L'instrument de suivi n'a pas vocation à être un cadre excessivement rigide. Il conviendrait donc, si nécessaire, de pouvoir ajuster l'instrument de suivi afin qu'il soit adapté aux circonstances, et le rendre le plus utile possible. Néanmoins, il ne faut pas que la flexibilité de l'outil se fasse aux dépens de son efficacité comme instrument de suivi. Il est donc important que les ajustements soient justifiés par une évolution des circonstances, et qu'ils ne servent pas à cacher des défauts dans la mise en œuvre d'une recommandation. Les éventuels changements proposés sur le cadre de l'outil devront donc être validés par le coordinateur de l'instrument de suivi (voir les Rôles ci-dessous) avant leur adoption.

8.3. Rôles

La bonne mise en œuvre de tout système commence par la définition de rôles et l'attribution de fonctions spécifiques à ces rôles. Les activités énumérées ci-dessus devront être partagées entre l'organisme chargé de l'exécution des recommandations et une unité centrale de coordination. L'OCDE propose la création de deux rôles distincts pour prendre en charge les différentes activités associées à l'opérationnalisation de l'instrument de suivi.

1. Coordinateur technique pour chaque projet

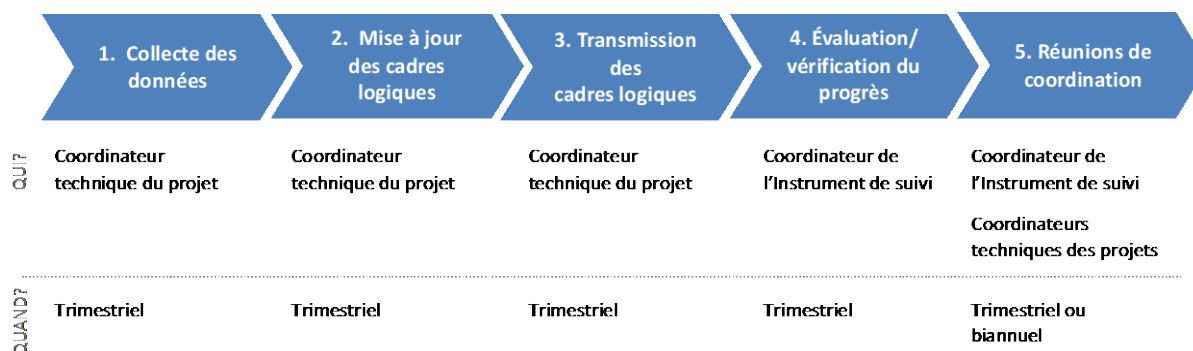
Ce rôle devrait se situer au niveau du ministère ou de l'agence qui pilote ou coordonne la mise en œuvre des recommandations d'un projet. Les fonctions du Coordinateur technique sont :

- Collecter les données ou les informations nécessaires pour la mise à jour des cadres logiques.
- Mettre à jour les cadres logiques.
- Transmettre les cadres logiques aux coordinateurs de l'instrument de suivi.
- Participer à des réunions de coordination.

2. Coordinateur de l'instrument de suivi

L'unité de suivi et de coordination au sein des SCG est bien placée pour piloter l'instrument de suivi. Les fonctions du Coordinateur de l'Instrument de suivi seront de :

- Collecter les cadres logiques des coordinateurs techniques.
- Effectuer et/ou vérifier les évaluations de progrès.
- Préparer les réunions de coordination.
- Effectuer les arbitrages lorsque nécessaires.

Figure 4: Processus de suivi

8.4. Accompagnement dans la mise en œuvre

Afin d'assurer l'appropriation de l'instrument de suivi par le gouvernement marocain et l'enraciner au sein des différents services un accompagnement dans la mise en œuvre de l'outil est fortement envisageable. Cet accompagnement pourra s'effectuer, en premier lieu, à travers des séances de formation sur l'utilisation de l'outil auprès des différents services chargés de sa mise en œuvre. Il serait également opportun de fournir un tutorat, à travers des ateliers de travail, au moment de l'évaluation du progrès afin de garantir que les différents acteurs impliqués appliquent les mêmes critères. Cet accompagnement pourrait potentiellement être fourni par l'OCDE dans le contexte d'un renouvellement du Programme-pays. Une implication de l'OCDE à ce niveau pourrait également contribuer à encourager les services concernés à assurer la mise à jour régulière des cadres logiques.

9. Impacts du projet

L'une des clés de la réussite du développement de l'instrument de suivi repose sur l'attention portée au dialogue, à la fois entre l'OCDE et les équipes projets marocaines, ainsi qu'entre les équipes marocaines. Pendant la durée du projet, l'équipe de l'OCDE a mené un total de 25 réunions de travail avec les partenaires sur les différents projets du PPM (voir l'Annexe pour une liste de ces réunions). Ce dialogue intensif a été très bénéfique en soi puisqu'il a permis de renforcer la compréhension des rapports du PPM et des recommandations, et de catalyser les échanges entre les parties prenantes marocaines. À cet égard, les Services du Chef de Gouvernement, en tant que coordinateur du projet du côté marocain, ont joué un rôle indispensable dans la communication de l'importance du projet et dans la mobilisation des différentes parties prenantes. Il importe également de mentionner que plusieurs des équipes projets marocaines ont fait preuve d'un grand dynamisme et d'une très grande implication dans le développement de l'outil, et se sont emparées du projet pour se projeter dans l'avenir.

Tel qu'évoqué ci-dessus, l'impact principal visé par le projet est la mise en œuvre des recommandations issues du Programme-pays. Cet impact sera visible à moyen terme au fur et à mesure que les recommandations sont mises en œuvre. L'étendue de l'impact dépendra du niveau d'appropriation de l'instrument de suivi, de l'adoption par le gouvernement marocain d'une méthode de travail axé sur les résultats et la redevabilité, et finalement de la bonne mise en œuvre de l'instrument par les différentes directions et les Services du Chef du Gouvernement. Cependant, le processus même de développement de l'instrument de suivi a déjà généré des impacts positifs sur la manière de travailler des partenaires marocains.

9.1. Catalyseur d'échanges entre différentes directions et institutions

La majorité des projets du PPM concernent plusieurs directions ou entités au sein du gouvernement. Par conséquent, les recommandations issues de ces projets ont des portées transversales et leur mise en œuvre nécessite la participation et la collaboration de plusieurs acteurs. Le besoin de collaboration entre différents acteurs peut parfois constituer un frein à la mise en œuvre d'une mesure. Pour prévenir ce risque, le processus d'élaboration de l'instrument de suivi s'est fortement appuyé sur un dialogue inclusif. Plusieurs réunions de travail sur chaque projet (présentation du projet de suivi, priorisation des recommandations, et élaboration des cadres logiques) ont permis de rassembler l'ensemble des parties prenantes au niveau marocain, et ainsi déclencher des échanges cruciaux directement entre eux sur la mise en œuvre des mesures. Par exemple, l'atelier de travail pour le développement des cadres logiques pour le projet TiVA a rassemblé des experts du Haut-Commissariat au Plan (HCP) et l'Office des Changes (OdC) qui ont profité de la réunion pour s'informer mutuellement sur leurs activités respectives et s'adresser des demandes directes (exemples, réflexions sur de futurs projets, fourniture de bases de données). Les efforts de priorisation et d'élaboration de cadres logiques pour les projets Gouvernance des Risques et de Gouvernement Numérique ont permis à plusieurs ministères de réfléchir sur des stratégies d'intérêt commun, et à la manière de collaborer ensemble le plus efficacement possible.

9.2. Réflexion sur la priorisation et le séquençage des réformes

Les projets du PPM ont généré de nombreuses recommandations, chacune d'une grande richesse invitant le gouvernement à prendre des actions concrètes pour y répondre. Dans certains cas, le grand nombre de recommandations issues d'un projet pouvait dépasser les capacités de mise en œuvre des autorités marocaines (par exemple, le Scan d'intégrité a généré plus de 100 recommandations). Le risque, dans ce cas, est de sombrer dans l'inaction en raison d'un manque de ressources et de capacité. La réflexion de priorisation des recommandations qui a été menée pour certains projets dans le cadre de développement

de l'instrument de suivi a donc été très utile pour focaliser les efforts des autorités sur les mesures les plus urgentes et importantes. Cet effort de priorisation ne se substitue pas à l'ensemble des recommandations fourni par l'OCDE, lorsque celles-ci sont nombreuses, mais il permet de réfléchir de manière stratégique aux moyens et aux conditions nécessaires à la réalisation de celles-ci.

Le développement des cadres logiques a également déclenché une réflexion parmi les partenaires (au sein d'une même direction ou entre des directions différentes) sur le bon séquençage des actions à mener et leur opérationnalisation, éléments cruciaux pour la bonne mise en œuvre d'une mesure. Ce projet a ainsi permis, même pour des projets qui étaient pourtant déjà achevés, de prolonger la réflexion afin de développer de véritables feuilles de route qui permettent d'encadrer la mise en œuvre des recommandations de l'OCDE.

9.3. Nouvelle méthode de travail

Le développement de l'instrument de suivi a nécessité la ventilation des recommandations, parfois très vastes, dans une série d'actions concrètes et bien définies, ancrées dans un calendrier. La déclinaison d'une réforme d'une grande portée dans une feuille de route détaillée permet de concrétiser les actions à mener, identifier et résoudre les obstacles, et assigner les responsabilités. Pour plusieurs des équipes marocaines, cet exercice s'est avéré fort utile et leur a permis non seulement de mieux appréhender les réformes mais de s'inspirer d'une nouvelle méthode de travail.

9.4. Adaptation des réformes au contexte local

Afin de mettre en œuvre des recommandations issues d'examens de l'OCDE, il est indispensable de les adapter au contexte institutionnel local et aux méthodes de fonctionnement du gouvernement marocain. Les ateliers de travail réunissant les partenaires marocains ont permis d'établir une passerelle entre des recommandations émises par une organisation externe à des actions précises adaptées au contexte local et bénéficiant d'un engagement de la part des partenaires marocains. Le processus de développement de l'outil a ainsi contribué à une meilleure compréhension des rapports ainsi qu'à une véritable appropriation des recommandations par les partenaires marocains.

10. Vers une culture de la performance

10.1. Généralisation de l'instrument de suivi

L'instrument de suivi a été développé pour renforcer la mise en œuvre des recommandations de l'OCDE issues des projets du Programme-pays. Toutefois, le suivi est une discipline qui est pertinente à toute mesure gouvernementale, au-delà des recommandations issues du Programme-pays. À cet égard, les Services du Chef du Gouvernement ont fait d'importants progrès en adoptant un dispositif pour suivre la mise en œuvre des mesures du Programme Gouvernemental. Toutefois, il serait souhaitable que cette culture du suivi soit étendue à l'ensemble du secteur public. Pour cela, il pourrait être opportun de présenter l'instrument de suivi à l'ensemble des ministères du gouvernement, afin que ceux qui n'ont pas participé au PPM puissent aussi s'imprégner de cette méthode de travail.

Par ailleurs, un système de suivi ne se limite pas aux actions prises après l'adoption d'une mesure mais doit intégrer tout le cycle de vie d'une mesure, en commençant par son élaboration. En effet, c'est au moment de l'élaboration d'une mesure que les décideurs politiques doivent réfléchir aux résultats et aux impacts souhaités. La sélection des objectifs et des indicateurs de suivi doit donc devenir une partie intégrante de la conception de toute mesure gouvernementale.

10.2. Évoluer vers le suivi des résultats et de l'impact

L'accent de l'instrument de suivi est mis sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations (suivi de processus), qui constitue une condition essentielle pour l'efficacité de toute mesure. Toutefois, au fur et à mesure que la pratique du suivi est acceptée et appropriée par les acteurs marocains, il conviendrait de l'étendre au suivi des résultats, et, éventuellement, de l'impact.

10.3. Combiner le suivi avec l'évaluation ex post des mesures

L'évaluation est le complément du suivi car c'est elle qui permet de produire des analyses et ainsi de tirer des leçons à partir des données générées par les activités de suivi. Il convient donc d'intégrer une réflexion sur l'évaluation d'une mesure au moment même de sa conception et assurer que les données issues du suivi puissent servir éventuellement à l'évaluation. Cependant, l'évaluation de l'impact d'une mesure n'appartient pas aux entités responsables de sa mise en œuvre (car celles-ci sont trop intéressées par les résultats de l'évaluation), mais plutôt à une entité indépendante qui puisse développer des analyses objectives, ancrées dans les faits.

10.4. Intégrer l'évaluation ex ante à l'élaboration des mesures gouvernementales

L'évaluation *ex ante* des mesures est un autre élément indispensable, au même titre que le suivi, à une culture de la performance au sein du gouvernement. L'intérêt public requiert non seulement que les mesures prises par le gouvernement contribuent à des objectifs bien définis, mais qu'elles le fassent au moindre coût. La plupart des gouvernements des pays de l'OCDE exigent donc que les importantes mesures gouvernementales proposées (que ce soit une nouvelle réglementation ou un investissement en infrastructure publique) soient soumises à une évaluation *ex ante* pour déterminer leur rentabilité sociale. À cette fin, le gouvernement marocain devrait élaborer des normes et des guides pour l'évaluation *ex ante*, et former les ministères responsables de l'élaboration des politiques à l'existence et aux bénéfices apportés par les méthodologies d'évaluation. Il est à signaler que le gouvernement a adopté en 2017 un décret (n° 2-17-585 du 23 Novembre 2017) relatif à l'étude d'impact devant accompagner certains projets de loi.

11. Perspectives futures

11.1. Convergence avec les pratiques de l'OCDE

L'élaboration de l'instrument de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du PPM, et son adoption et diffusion à travers le gouvernement marocain permet au Maroc de s'aligner avec les meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation au sein de l'OCDE. Plus concrètement, l'instrument de suivi, en contribuant à la bonne mise en œuvre des recommandations, soutient la convergence du Maroc avec les divers instruments de l'OCDE. Par exemple, la mise en œuvre des recommandations issues du projet du « *Scan d'intégrité* » alimente la convergence du Maroc avec des instruments OCDE tels que la *Recommandation de l'OCDE sur les principes de transparence et d'intégrité des activités de lobbying* et la *Recommandation du conseil de l'OCDE sur les marchés publics*. L'application de l'instrument de suivi encourage également une participation accrue du Maroc dans différents comités de l'OCDE. Par exemple, dans le cas du projet « *Examen des statistiques en matière d'investissements directs étrangers (IDE)* », la feuille de route détaillée de mise en œuvre des recommandations élaborée pour l'instrument de suivi préconise une participation active des représentants de l'Office des changes dans le *Groupe de travail sur les statistiques internationales d'investissement*.

11.2. Pérennisation de la participation au sein des comités

La participation marocaine aux comités est profondément liée au développement des études et revues par les pairs. Six examens et projets du Programme Pays ont été présentés et discutés dans les comités associés de l'OCDE. Ces présentations constituent une opportunité unique de montrer aux pays membres de l'OCDE les avancées et réformes réalisées au Maroc dans les différents thèmes inclus dans le Programme Pays, comme par exemple lors de la présentation d'un chapitre issu du « *Rapport sur les statistiques d'IDE* » lors de la réunion du Groupe de travail sur les statistiques des investissements internationaux en mars 2018, qui avait permis d'exposer aux délégués les méthodes de compilation et d'analyse statistique engagées par le Maroc. Cela permet également de bénéficier des commentaires des pairs, et d'approfondir les liens entre l'OCDE et le Maroc à travers une participation active et régulière aux activités des comités, qui permettent de produire des effets de manière permanente. Au vu des indicateurs et des dates ciblées, parfois jusqu'en 2021, l'outil de suivi offre donc une formidable opportunité pour le Maroc de rendre compte de la mise en œuvre recommandations des projets auprès des comités et groupes de travail compétents, et ainsi continuer à solidifier sa visibilité, sa reconnaissance et son ancrage institutionnel auprès de ces organes majeurs de l'organisation.

11.3. Renforcement du rôle moteur du Maroc dans la région MENA

Le Maroc, en s'engageant pleinement dans le développement d'un outil aussi innovant, confirme son positionnement de leader dans la région MENA en matière de bonne gouvernance et de développement des politiques publiques. L'outil pourrait également être partagé dans le cadre de l'Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité, et permettre de diffuser les avancées et acquis de l'outil en matière de consolidation et d'émergence d'une véritable culture de l'évaluation et de la mise en œuvre auprès d'autres pays de la région.

12. Annexes

12.1. Liste des réunions organisées à Rabat par l'OCDE avec les partenaires marocains

1	30 novembre 2017	Première présentation du projet lors du Comité de coordination du PPM
2	1 ^{er} février 2018	Point de situation avec l'équipe de coordination Maroc
3	27 février 2018	Réunion de présentation aux chefs de projets Maroc
4		Point de situation avec l'équipe de coordination Maroc et séance de travail sur le projet « Appui institutionnel au Services du Chef du Gouvernement »
5		Séance de travail avec le Ministère de l'Urbanisme et du Développement Territorial sur le projet de « Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques territoriales»
6		Séance de travail avec le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance sur le projet « Gouvernance des risques »
7		Séance de travail avec le Ministère de l'Intérieur sur le projet « Renforcement institutionnel local pour promouvoir le développement socio-économique »
8	28 février 2018	Séance de travail avec l'Office des Changes sur le projet « Examen des statistiques en matière d'investissement direct étrangers »
9		Séance de travail avec le Ministère de l'Économie et des Finances sur le projet « Statistiques des recettes publiques en Afrique »
10		Séance de travail avec le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique sur le « Scan d'intégrité »
11	23 avril 2018	Point de situation avec l'équipe de coordination Maroc et séance de travail sur le projet « Appui institutionnel au Services du Chef du Gouvernement »
12	24 avril 2018	Séance de travail avec l'Office des Changes sur le projet « Examen des statistiques en matière d'investissement direct étranger »
13		Séance de travail avec l'Office des Changes et le Haut-Commissariat au Plan sur le projet « Intégration du Maroc à l'outil statistique « Échanges en Valeur Ajoutée » (TiVA) »
14		Séance de travail avec le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance et le Ministère de l'Intérieur sur le projet « Gouvernance des risques »
15		Séance de travail avec le Ministère de l'Économie et des Finances sur le projet « Statistiques des recettes publiques en Afrique »
16	25 avril 2018	Séance de travail avec le Ministère de l'Intérieur sur le projet « Renforcement institutionnel local pour promouvoir le développement socio-économique »
17		Séance de travail menée par le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique sur le « Scan d'intégrité »
18	26 avril 2018	Séance de travail avec le Ministère de l'éducation et le CNEEO sur le projet « Examen du cadre d'évaluation du système éducatif »
19		Séance de travail avec le Ministère du tourisme sur le projet « Promouvoir le développement de clusters tourisme »
20		Séance de travail menée par le Ministère de l'Urbanisme et du Développement Territorial sur le projet de « Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques territoriales»
21		Point de situation avec l'équipe de coordination Maroc
22	27 avril 2018	Séance de travail menée par le MICIEN sur le projet d'« Examen de la politique de gouvernement numérique »
23	31 mai 2018	Séance de travail avec le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique sur le « Scan d'intégrité »
24		Séance de travail menée par le MRAFP et le MICIEN sur le projet d'« Examen de la politique de gouvernement numérique »
25		Point de situation avec l'équipe de coordination Maroc



oe.cd/programme-maroc

