



الجمعية المغربية للتقييم

ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ

Association Marocaine de l'Evaluation

Moroccan Evaluation Association

RAPPORT D'ACTIVITES

Année 2012

3.3.	Organisation d'un voyage d'étude et d'échange sur l'évaluation en région	9
3.4.	Etude sur la fonction de l'évaluation au Maroc.....	10
3.5.	Etude sur la création du Centre de Ressources en Evaluation de Développement.....	10
4.	Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles.....	11
5.	Partenariats.....	12
6.	Affiliations professionnelles.....	13
7.	Prix et distinctions.....	14
8.	Représentations.....	15
9.	Défis et perspectives à l'horizon de 2015.....	16

SIGLES ET ABREVIATIONS

AME	:	Association Marocaine de l'Evaluation
CRED	:	Centre de ressources en évaluation de développement
GRD	:	Gestion axée sur les résultats de développement
IOCE	:	International Organization for Cooperation in Evaluation
MENA	:	Moyen-Orient et Afrique du Nord
PAS	:	Plan d'action stratégique
SME	:	Semaine Marocaine de l'Evaluation
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

1. Introduction

Le présent rapport marque la fin de la troisième année du plan stratégique de l'Association Marocaine de l'Evaluation (AME) pour la période de 2011 à 2013. Il présente les réalisations importantes au titre de l'année 2012 qui a été particulièrement riche pour notre association, les membres du bureau exécutif et son personnel salarié. Il constitue aussi pour le bureau exécutif de l'AME un moyen de rendre compte aux adhérents de l'AME sur les activités réalisées ou non au cours de l'année 2012 au regard des objectifs attendus et des conditions d'exécution de sa mission.

L'AME a acquis à l'issue de sa cinquième année d'existence reconnaissance et crédibilité à l'échelle nationale et internationale grâce à l'expérience qu'elle a accumulée en matière de plaidoyer sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et la redevabilité publique au Maroc et dans le monde.

L'adoption de la nouvelle Constitution a des répercussions considérables sur le travail de notre association. En effet, l'évaluation est, désormais, clairement inscrite dans la nouvelle Constitution (Article 70 particulièrement). Cet acquis fondamental ouvre la voie à la mise en place d'une nouvelle génération de réformes pour faire face aux déficits institutionnels et opérationnels, et les modalités concrètes de la pratique de l'évaluation au Maroc. En un mot, c'est toute la question de la fonction de l'évaluation de l'action publique qui est et sera posée au cours des prochaines années dans notre pays.

Devant la montée des attentes en matière des questions de la gouvernance, la constitutionnalisation du principe de l'évaluation des politiques publiques a généré des besoins en matière de sensibilisation, de formation et de renforcement de capacités dans les domaines du suivi et de l'évaluation au Maroc.

L'année 2012 restera dans la vie de l'AME riche en activités et distinctions, notamment :

- Obtention du premier prix international "African Development Prize" de la Fondation Mé linda and Bill Gates, lors de la 6^{ème} Conférence internationale de l'African Evaluation Association (janvier 2012) ;
- Attribution du prix de la meilleure « Keynote » au Président de l'AME à la même conférence (janvier 2012) ;
- Participation de l'AME au Forum international organisé par EvalPartners sur les capacités d'évaluation de la société civile, Chiang Mai (Thaïlande), décembre 2012 ;
- Publication de l'étude de cas sur l'expérience de l'AME dans les éditions de l'International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE) et EvalPartners.

Avec le lancement du nouveau Plan d'action stratégique (PAS) pour la période 2013-2015, l'AME souhaite aller plus loin au cours des trois prochaines années à venir. Il s'agit, maintenant, de faire de l'initiative pour l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc un véritable programme de travail sur la fonction de l'évaluation dans notre pays. Il nous faut donc poursuivre les efforts déjà faits dans les différents axes stratégiques du précédent PAS (2011-2013). Les axes stratégiques proposés par l'AME dans le PAS (2013-2015) ont pour perspective d'impulser un nouvel élan et de porter l'ambition de faire de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et la redevabilité publique au Maroc une exigence démocratique.

Ahmed Bencheikh

Président

2. Rappel des axes stratégiques 2011-2013

L'AME a mis en place un plan d'action stratégique (2011-2013) ambitieux dont les axes stratégiques pour la période considérée sont les suivants :

- **Axe stratégique 1 :**
Promotion du débat public sur la constitutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc.

- **Axe stratégique 2 :**
Accompagnement du processus d'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Parlement, dans l'administration publique et les collectivités territoriales (Régions, municipalités, etc.).

- **Axe stratégique 3 :**
Organisation de la deuxième édition de la Semaine Marocaine de l'Évaluation – SME12 sur le thème : « *L'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation dans les pays en transition démocratique* » (octobre 2012).

- **Axe stratégique 4 :**
Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Association Marocaine de l'Évaluation.

- **Axe stratégique 5 :**
Création du Centre de Ressources en Évaluation de Développement.

3. Principales réalisations de l'année 2012

Pour la mise en œuvre de son plan stratégique 2011-2013, l'AME a entamé la réalisation d'un ensemble de chantiers visant à consolider la gouvernance démocratique au Maroc par la promotion de la culture de l'évaluation des politiques publiques et son institutionnalisation. Ces chantiers s'articulent autour de trois composantes, à savoir :

- La promotion de la culture de l'évaluation et de plaidoyer en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc ;
- Le soutien au processus de gouvernance démocratique par l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc ;
- Le renforcement institutionnel de l'AME.

Ces chantiers sont déclinés en cinq activités principales, à savoir :

1. Organisation de la Semaine Marocaine de l'Evaluation (SME12) ;
2. Organisation de débats en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc ;
3. Organisation d'un voyage d'étude et d'échange sur l'institutionnalisation de l'évaluation en région : cas de la Catalogne et de la Provence Alpes et Côtes d'Azur (PACA) ;
4. Etude sur la fonction de l'évaluation au Maroc ;
5. Etude sur la création du CRED.

3.1. Organisation de la Semaine Marocaine de l'Evaluation (SME12)

La deuxième édition de la SME12 a été organisée du 21 au 25 octobre 2012 à l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme à Rabat, sur le thème : « *L'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation dans les pays en transition démocratique* ».

La SME12 a réuni 146 participants provenant de 16 pays dont le Maroc, notamment des représentants institutionnels marocains, des professionnels du suivi et de l'évaluation au niveau international, des organisations non gouvernementales, des représentants de la coopération internationale au Maroc ainsi que des consultants, chercheurs, universitaires et étudiants qui s'intéressent au domaine de l'évaluation des politiques publiques.

Cette deuxième édition a permis de témoigner l'engagement de l'AME dans sa participation au processus de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc, surtout après le succès de la première édition de l'année 2010.

Les travaux de la SME12 se sont déroulés en deux temps à travers des ateliers de formation autour de six thématiques de l'évaluation et des temps d'échanges et de débats structurés autour de six panels.

Les travaux des panels ont porté sur les thématiques suivantes :

- la gouvernance ;
- les designs institutionnels et organisationnels de la pratique de l'évaluation ;
- les dispositifs de suivi et de l'évaluation en région ;
- la redevabilité publique et l'évaluation en région ;
- l'évaluation axée sur l'équité ;
- les innovations méthodologiques en évaluation ;
- les opportunités et les défis d'une stratégie publique d'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation.

La SME12 a été l'occasion de faire profiter bon nombre de participants de formations spécifiques en évaluation des politiques publiques, notamment les membres de l'AME, évaluateurs, consultants, gestionnaires de programmes ou commanditaires d'évaluations, et ce sur les thématiques suivantes :

- Gestion axée sur les résultats de développement (GRD);
- Conception, pilotage et évaluation d'une politique publique ;
- Contraintes et risques d'une évaluation ;
- Conception et réalisation d'une évaluation de processus ;
- Cartographie des incidences ;
- Introduction pratique à l'évaluation.

A travers les échanges constructifs autour des bonnes pratiques internationales en matière des démarches d'institutionnalisation de l'évaluation, la SME12 a permis à l'AME d'entamer les premiers jalons au niveau de la définition des schémas possibles et souhaitables des dispositifs institutionnel et organisationnel pour l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc, tenant compte de la dimension de l'évaluation en région.

Indicateurs clés

de la Semaine Marocaine de l'Evaluation

- **146** participants, dont **24%** sont des femmes et **10%** parmi les membres de l'AME ;
- **26%** des participants représentant les administrations publiques et instances du gouvernement marocain ;
- **6** ateliers de formations réalisés ;
- **87** bénéficiaires de formations animées par des experts internationaux ;
- **6** panels en conférences réalisés ;
- **12** expériences internationales présentées ;
- **16** pays participants de **4** régions : MENA; Afrique Centrale et de l'Ouest; Europe; Amérique du Nord;
- **20** experts internationaux ont intervenu ;
- **20** présentations et exposés durant les conférences.

3.2. Organisation de débats sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc

Durant l'année 2012, l'AME a réalisé des activités de plaidoyer en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, à travers la mobilisation de plus de 70 acteurs clés pour approfondir le débat public sur la pratique de l'évaluation et promouvoir la culture de l'évaluation. Des temps d'échanges et de débats ont été organisés dans le cadre des activités suivantes :

A. Organisation du premier atelier en faveur des membres du Parlement marocain sur le thème : « *Rôle et responsabilités du parlement dans l'évaluation des politiques publiques* », 24 mai 2012.

Cet atelier a réuni une quarantaine d'experts et de parlementaires français et marocains, et a permis de dégager les réflexions et les propositions sur les dispositifs et la démarche de l'évaluation au Maroc à la lumière de l'expérience du Comité d'Evaluation et du Contrôle (CEC) de l'Assemblée nationale française.

B. Organisation d'une journée d'étude sur « *les dispositifs institutionnels de concertation et d'évaluation pour la régionalisation et la mise en débat des actions publiques* », 6 septembre 2012.

Cette journée d'étude a réuni une trentaine d'experts marocains, français et catalans, et a permis de ressortir les éléments du débat sur les dispositifs d'institutionnalisation de l'évaluation en région à travers la capitalisation sur les expériences catalane et française.

3.3. Organisation d'un voyage d'étude et d'échange sur l'évaluation en région

En marge des ateliers et des manifestations réalisées, ayant alimenté les réflexions de l'AME en matière de réformes et d'institutionnalisation de l'évaluation en région, l'AME a organisé un voyage d'étude en Espagne et en France sur « *Les expériences catalane et française de l'évaluation des politiques publiques en région* », au profit de sept parlementaires et présidents de conseils régionaux marocains et de trois membres du bureau exécutif de l'AME.

Le voyage d'étude a permis à la délégation de valoriser les bonnes pratiques observées en Catalogne (Espagne) et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (France), de renseigner sur la maturité de la pratique de l'évaluation des politiques publiques en région, et d'alimenter les réflexions sur les modalités de l'évaluation en région.

La délégation marocaine a rencontré les organisations suivantes :

- L'Hôtel de la région : conseil régional- Provence-Alpes-Côte d'Azur à Marseille.
- L'Institut Catalan de l'évaluation des politiques publiques
- L'Agence Catalane de Coopération au Développement
- Le Parlement Catalan
- La Cour des comptes de Catalogne
- Le conseil de travail, économique et social de Catalogne
- Le service d'Emploi de Catalogne.

3.4. Etude sur la fonction de l'évaluation au Maroc

L'AME a apporté sa contribution à l'organisation et l'harmonisation de la fonction de suivi et évaluation au Maroc à travers la réalisation d'une étude sur *les capacités nationales en évaluation de développement*. Cette étude a permis une meilleure connaissance des capacités nationales et des conditions favorables à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc. Elle constitue une ligne de base qui sera mise à jour dans le futur en fonction de l'évolution des pratiques de l'évaluation au Maroc.

Cette étude s'est déroulée selon les étapes suivantes :

– Réalisation d'une enquête sur l'état des lieux de la fonction de l'évaluation Maroc :

L'AME a réalisé une enquête par questionnaire auprès des experts chargés du suivi et de l'évaluation au niveau de 43 organisations, de l'administration marocaine, de la coopération internationale et des organisations non gouvernementales au Maroc. Cette enquête a permis de dresser les premiers constats relatifs aux aspects organisationnels et aux pratiques actuelles des structures dédiées au suivi et de l'évaluation, et d'identifier les voies possibles pour leur renforcement.

Une deuxième phase de l'enquête, sera réalisée en 2013 auprès d'un échantillon élargi et permettra d'approfondir l'état des lieux.

– Organisation d'une journée d'étude sur « Les capacités nationales en évaluation de développement au Maroc : Etat des lieux, analyse et mise en perspective » :

Cette journée d'étude a réuni une quarantaine de participants parmi les organisations enquêtées, et a permis d'une part, de présenter les résultats de l'enquête, et d'autre part de créer une connaissance collective des SWOT de la pratique du suivi et évaluation au Maroc auprès des participants à travers une approche participative.

3.5. Etude sur la création du Centre de Ressources en Evaluation de Développement

En appui à ses actions de soutien du processus de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, , l'AME s'engage à créer un Centre de Ressources en Evaluation de Développement en vue de fournir la recherche-action, la formation et le renforcement des capacités en matière de suivi et évaluation selon les normes internationales. Dans ce sens, l'AME a mené les activités suivantes :

- Mise en débat du projet du CRED :

La journée d'étude sur « *Les capacités nationales en évaluation de développement au Maroc* » a permis de collecter une diversité des points de vue exprimés par les participants, pour alimenter l'AME dans sa réflexion et définir les grandes orientations du projet.

- Elaboration d'un modèle générique pour le CRED :

L'AME a recouru aux services d'un consultant international pour l'élaboration d'un modèle générique pour la création du CRED, dans ses différentes composantes souhaitées, à savoir : la mission, les axes stratégiques, le positionnement institutionnel, la structure et la gouvernance, les ressources, et les conditions de mise en œuvre.

4. Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles

Pour accompagner la mise en œuvre et le pilotage de ses activités, l'AME s'est dotée, à travers l'appui des ses partenaires, des moyens et des ressources nécessaires pour son fonctionnement, à savoir :

- Mise en place de la structure de gestion de l'AME, à travers le recrutement d'une coordinatrice de programmes et d'un assistant administratif et financier ;
- Location de son local actuel ;
- Acquisition du matériel de bureautique et informatique pour le fonctionnement ;
- Initiation de la mise en place des procédures d'organisation administrative et financière ;
- Mobilisation ponctuelle de consultants pour des apports en expertise et en formation et l'achat de prestations de services en adoptant un dispositif d'achat basé sur la mise en concurrence ;
- Engagement d'un cabinet comptable pour l'assistance de l'AME à la réalisation des travaux comptables ;
- Etude pour la définition de la nouvelle architecture du site internet de l'AME.

5. Partenariats

La professionnalisation, ainsi que l'engagement et le niveau des compétences de l'organe de direction et des membres fondateurs de l'AME, a conféré à l'Association une crédibilité en matière de plaidoyer sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc. Ces acquis ont suscité l'intérêt et la confiance de ses partenaires institutionnels en vue de contribuer à la pérennisation de ses activités :

- Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), Maroc

L'AME a bénéficié d'un troisième partenariat avec l'UNICEF après l'avoir appuyé à sa création en 2008 et à l'organisation de la SME10 en 2010. Ce nouveau partenariat permettra d'accompagner les activités de l'AME durant la période 2012-2016.

- Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD), Espagne

Le partenariat avec l'ACCD a permis de doter l'AME pour la période 2012-2013, de ressources financières pour l'appui au pilotage des activités de son projet « Soutien au processus de gouvernance démocratique par l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc » qui couvre l'ensemble des axes stratégiques de l'AME pour la période : 2011-2013.



- Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI), Canada

Le partenariat avec le CRDI pour la période 2012-2013 a permis d'appuyer le projet « Renforcement institutionnel de l'Association Marocaine de l'Evaluation » à travers le soutien financier pour la réalisation de la SME12 et du projet de création du CRED.

- La délégation de l'Union Européenne au Maroc

L'AME a bénéficié du soutien de la délégation de l'Union Européenne au Maroc, par le biais d'appels à propositions, en vue de mettre en œuvre son projet : *Appui à l'institutionnalisation du principe constitutionnel d'évaluation des politiques publiques au sein du Parlement et des régions*. Un accord de subvention a été conclu en décembre 2012.

- Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU), Maroc

L'INAU a soutenu l'initiative de l'AME en matière d'animation des débats en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, et a accepté d'accueillir la SME12, ainsi que la journée d'étude sur les capacités nationales en évaluation de développement.

6. Affiliations professionnelles

L'AME est consciente de la nécessité de renforcer les échanges et les enrichissements méthodologiques mutuels à l'échelle internationale. En marge de son affiliation au réseau des évaluateurs du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord (EvalMena) et de l'African Evaluation Association (AfrEA), l'AME a adhéré à deux nouveaux réseaux internationaux de l'évaluation, à savoir :

- Le Réseau Francophone d'Evaluation (RFE). L'AME siège également au sein de son conseil d'administration ;
- L'Organisation Internationale de Coopération en Evaluation (IOCE).



7. Prix et distinctions

- En janvier 2012, l'AME a obtenu à la sixième Conférence de l'AfrEA, le premier prix « African Development Prize » de la Fondation Melinda et Bill Gates, pour son projet « *Initiative pour l'institutionnalisation de l'évaluation du développement au Maroc : un processus à construire, des défis à relever* » ;
- Un deuxième prix « Keynote speaker » (conférencier) a été décerné au Président de l'AME pour la meilleure keynote de ladite conférence ;
- En mai 2012, l'AME a été désignée membre du comité scientifique de la conférence internationale d'experts sur les méthodes de mesure et de politiques visant à améliorer l'équité de la nouvelle génération dans la région MENA, organisée par l'UNICEF-MENA et l'Observatoire national des droits de l'enfant au Maroc.

8. Représentations

L'AME a participé à plusieurs manifestations au niveau national et international, notamment lors des évènements suivants :

- Forum international organisé par EvalPartners sur les capacités d'évaluation de la société civile, Chiang Mai (Thaïlande), décembre 2012 ;
- Initiative Afrik4R-Communauté Africaine de Pratiques (AfCoP)/GRD, «Priorités aux résultats en Afrique », Banque Africaine de Développement, Tunis (Tunisie), décembre 2012 ;
- Journée d'étude : « Les techniques d'évaluation des impacts : Quelle technique choisie pour quel usage ? », Société Française de Gestion, Paris (France), octobre 2012 ;
- Séminaire : « Jeunesse marocaine au regard des politiques publiques », Association des Lauréats de l'INSEA et l'AliRFC, Rabat, mai 2012 ;
- Journée d'étude : « Régionalisation et gouvernance des territoires », Association des Régions, Fondation Abderrahim Bouabid, Rabat, avril 2012 ;
- Table ronde : « Potentialités pour renforcer les rôles de la société civile marocaine », Espace associatif, Rabat, mars 2012 ;
- Journée d'étude « Quel règlement intérieur pour améliorer la performance parlementaire et la mise en œuvre démocratique de la constitution », Parlement, Rabat, mars 2012 ;
- Séminaire : "Supporting citizen state engagement in the Arab World- launch of Ansa Arab World", Banque Mondiale, CARE, Rabat, mars 2012;
- Sixième conférence internationale de l'African Evaluation Association (AfrEA), Accra (Ghana), janvier 2012.

9. Défis et perspectives à l'horizon de 2015

Quatre défis seront particulièrement importants à relever au cours de la mise en œuvre du PAS (2013-2015). Il s'agit de défis pour une meilleure efficacité de l'action de notre association :

- Organiser la **communication institutionnelle** de l'AME... et le **plaidoyer pour faire de la fonction de l'évaluation** au Maroc un engagement citoyen.
- Poursuivre dans la lancée actuelle la **programmation en faisant certains ajustements**, particulièrement assurer un meilleur suivi de nos activités.
- Consolider l'**organisation et gestion interne de l'AME** en se dotant de structures d'appui (comité scientifique, pôle des experts, etc.) et de procédures de travail normées.
- Organiser la **levée de fonds et les partenariats institutionnels** pour la réalisation du Plan d'action stratégique (2013-2015).

Dans ce sens, l'AME a défini dans son nouveau PAS (2013-2015), les axes stratégiques suivants :

- **Axe stratégique 1:**
Accompagner le processus de l'**institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et de la redevabilité publique** au Maroc.
- **Axe stratégique 2 :**
Organiser de la troisième édition de la **Semaine Marocaine de l'Evaluation – SME14** (octobre 2014).
- **Axe stratégique 3 :**
Consolider les **capacités institutionnelles et opérationnelles** de l'AME.
- **Axe stratégique 4 :**
Mettre en place la **stratégie de communication institutionnelle** de l'AME et le **plaidoyer pour la promotion de la fonction de l'évaluation** au Maroc.
- **Axe stratégique 5 :**
Programmer et mettre en oeuvre les activités du **Centre de Ressources en Evaluation de Développement (CRED)**.