

N° Spécial : EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans ce numéro :

1. Editorial, par B. Zyani, pdt de l'OMAP p : 1
2. De l'évaluation des politiques publiques : essai d'explication et de définition, par Issam Issa, p : 2
3. Quelles évaluations pour les politiques publiques, par : Wacima El Mhamdi, étudiante doctorante & M. Mouhcine Daoudi : Ing. Spécialiste du suivi & évaluation, pp : 2-3
4. Quel bilan des politiques publiques sportives au Maroc ?, par Abderrazak Elakari, Directeur de l'Institut Royal de Formation des cadres de la Jeunesse et des sports, pp : 3-4
5. L'évaluation de la politique environnementale, pp : 4-6 par Meriem Abouletar, Professeure-Chercheuse, Faculté des Sciences juridiques économiques et sociale Ain SBAA/ Casablanca
6. Le phénomène de non convergence des politiques publiques sectorielles : essai d'explication, pp : 6-8, par **Brahim Zyani**
8. Déjà parus : p : 8

1. Editorial

في الحاجة إلى مقارنة شمولية للسياسات العامة

لماذا كلما أثير موضوع السياسات العامة إلا و جنح النقاش والتفكير نحو معالجته من زاوية تقييمية محضه؟ لماذا كل ما ذكرت السياسات العامة إلا و ذكرت مقرونة بمفهوم التقييم وتم بالمقابل إغفال الجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية وأعني بها إشكالية إعداد هذه السياسات وإشكالية تطبيقها أو وضعها حيز التنفيذ؟ أما حان لهيمنة التقييم هاته أن نتوقف لتفتح المجال للتركيز أكثر على المشاكل المتعددة التي تواجهها الإدارة عند شروعها في استجماع العناصر الأولى لبناء أو تصور سياسة عامة معينة أو لدى الوصول إلى مرحلة تنزيل السياسة على أرض الواقع وما يتخللها من صعوبات وعراقيل.

حقا، إن التطرق إلى السياسات العامة من منظور التقييم يمنح الدارسين ترسانة مهمة من المفاهيم والمناهج ويمثل بالنسبة إليهم امتيازاً غاية في الأهمية لأن التركيز ينصرف رأساً إلى البحث والتأكد من مدى تحقق الأهداف المرجوة من السياسة العامة المعنية من عدمه. لكن مع ذلك، ينبغي، عند دراسة السياسات العامة، التأكيد على أهمية نهج مقارنة شمولية لهذه السياسات وذلك بإعطاء الأهمية التي تستحق لجميع الجوانب المؤثرة فيها، ومنها بصفة خاصة الجانب المرتبط بإعداد هذه السياسات والجانب المتعلق بتنفيذها اللذان يتطلبان دراسة مستقلة ومعقدة، بدل ملامستهما بشكل سطحي وسريع في إطار المقارنة التقييمية التي تميل إلى الحكم على هذه السياسات من منطلق إدراك الأهداف، لا غير.

إبراهيم زياني، رئيس المرصد



Comité de gestion de l'OMAP

Brahim ZYANI

Professeur à l'ENSA, président.

Abdelouhad OURZIK

Professeur à l'ENSA, vice-président chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.

Khalid BENOSMANE

Ancien professeur à l'ENSA, expert en management public, vice-président chargé de la communication, de la formation continue et de l'expertise.

Mohammed EL BOUZIDI

Chargé de mission auprès du PDG de la SNRT, vice-président trésorier, chargé des relations avec le secteur privé.

Badia BADDAG

Vice-présidente /secrétaire général.

**L'Observatoire Marocain de l'Administration Publique, 1, avenue la Victoire,
Ecole Nationale Supérieure de l'Administration.**

De l'évaluation des politiques publiques : Essai d'explication et de définition*

L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques.

L'évaluation est donc à distinguer du contrôle qui s'attache à vérifier la régularité et la conformité à la norme juridique et débouche sur une sanction. Cependant, ces deux notions peuvent s'associer car le contrôle contribue de son côté à améliorer la performance et l'évaluation a aussi pour finalité d'attester la validité des dispositifs mis en place.

Elle est aussi complémentaire du contrôle interne et du contrôle externe car tous deux s'attachent à mesurer l'économie, l'efficacité et l'efficacité de la politique menée. L'évaluation vient compléter leurs analyses en explicitant les raisons du succès ou de l'échec, en identifiant les effets, en mettant à jour les mécanismes de l'action publique.

Toutes les définitions de l'évaluation convergent autour du triptyque « Objectifs, moyens, résultats ». Ainsi, l'évaluation permet d'apprécier si une politique publique est :

- **Efficace** : elle mesure les résultats obtenus au regard des objectifs et met en évidence les rapports de causalité entre les objectifs, et les effets réels des actions publiques.
 - **Efficace** : elle mesure les résultats obtenus au regard des objectifs et met en évidence les rapports de causalité entre les objectifs, et les effets réels des actions publiques.
 - **Cohérente** dans sa conception et dans son déploiement. La cohérence interne vise l'adéquation entre les objectifs assignés à une politique et les moyens qui lui sont alloués. La cohérence externe désigne l'adéquation entre l'action évaluée et d'autres politiques.
 - **Pertinente** : l'adéquation entre les objectifs explicites d'une politique et les besoins ou les problèmes qu'elle est supposée résoudre.
- La temporalité de l'évaluation. Quel est le moment le plus opportun pour évaluer une politique publique ?
- L'évaluation peut être **prospective**, c'est-à-dire ex ante à l'élaboration du programme.

Dans ce cas, elle peut être rapprochée de l'étude d'impact car elle a pour objectif d'évaluer a priori les effets.

- L'évaluation peut être **concomitante**, c'est-à-dire parallèle à l'action.

Elle est en liaison étroite avec le dispositif de pilotage de l'action et permet de définir les réorientations nécessaires pour une réussite optimale.

- L'évaluation peut être **rétrospective**, c'est-à-dire ex post, récapitulative ou finale.

Elle vise à mesurer les impacts globaux d'un programme étudié jusqu'à son achèvement mais il est rare que la politique publique soit totalement achevée. Il s'agit souvent de la clôture d'une étape de la politique définie.

**Par : ISSAM ISSA,
Administrateur à la Direction régionale de
L'éducation nationale et de la formation professionnelle*

Quelles évaluations pour les politiques publiques ?*

Comme indiqué en intitulé, cet article, se veut des éléments modestes, de réponse à un éventail de questionnements ayant trait à la crédibilité, à la légitimité ainsi qu'aux impacts dévolus à tout exercice d'évaluation des politiques publiques, qu'elle soit de performances ou d'impacts.

En effet, par principe et selon les bonnes pratiques, l'évaluation est un jugement non partisan et objectif de la performance et/ou des impacts d'une politique publique. Partant de ce principe et, afin d'éviter tout conflit d'intérêts, l'évaluation des politiques publiques doit être, inéluctablement, lancée et supervisée par une institution indépendante de tout département sectoriel et de toute formation politique. Autrement dit et à titre d'exemple, l'évaluation de la politique agricole notamment ses différentes stratégies et programmes ne peuvent en cas être commanditées et supervisées par le département de l'agriculture. L'évaluation d'une politique publique est de ce fait, l'ouvrage d'une entité indépendante sur tous les fronts et à tous les niveaux de mise en œuvre de la politique publique.

En matière de politiques publiques, toute évaluation est d'une très grande valeur ajoutée pour la collectivité. En effet, qu'elle soit de performance ou d'impacts, la finalité de cette entreprise –rentable- demeure : tirer les leçons, apprendre davantage et surtout redresser et rectifier le tir.

Dans la catégorie « évaluation de performance », il faudra privilégier davantage les évaluations à mi-mandat, aux évaluations finales qui sont réalisées à la fin ou des mois, voire des années après l'achèvement d'une intervention donnée. Ces évaluations sont d'ailleurs assimilées par la communauté des spécialistes de l'évaluation, à un acte d'autopsie.

Pour ce qui concerne les évaluations d'impacts, proprement dit, des politiques publiques, citées de manière récurrente et, devenues thème fédérateur de toute manifestation au point de devenir galvaudées, celles-ci qui sont d'habitude trop couteuses et font appel à des techniques sophistiquées ne sont commanditées que pour des situations très particulières. Le recours à cette catégorie d'évaluation des politiques publiques n'est généralement recommandé que dans les cas où l'on n'est pas trop convaincu des impacts attendus. L'exemple de la stratégie nationale de sécurité routière est éloquent à ce titre. En effet avant de généraliser la pose des radars sur tout le réseau routier national, équiper des tronçons précis par les radars, mener en parallèle une évaluation d'impacts, permettrait suite aux leçons apprises de bénéficier d'un avantage d'efficacité et d'efficience de ladite stratégie.

Ceci étant, que ce soit pour les évaluations de performance ou d'impacts, des pré-requis importants s'appliquent et entre autres : (i) Bien avant chaque rendez-vous électoral, toute composante politique est censée partager avec l'entité indépendante de l'évaluation des politiques publiques, son programme politique, décliné en politiques sectorielles, stratégies et programmes, tous dotés de leur cadre de mesure du rendement mettant en relief de manière très lucide, les changements souhaités et, les indicateurs de mesure qui leurs sont associés pour mesurer les progrès accomplis, (ii) L'objet de l'évaluation étant prédéfinis et considérant que le suivi et l'évaluation des politiques publiques sont complémentaires, chaque département sectoriel devra renforcer l'existant ou le cas contraire, instituer la fonction « suivi des politiques publiques » au sein de l'administration centrale ou territoriale, (iii) La fonction « suivi des politiques publiques » étant instituée, procéder régulièrement à des audits de la qualité des données du suivi qui seront utilisées de manière systématique pour les évaluations prévues.

Bien entendu, en sus de ces quelques pré-requis, des fondamentaux sont toutefois exigés pour davantage d'impacts des évaluations des politiques publiques à savoir et sans que cela soit limitatif, cette volonté de changement d'attitudes et de perceptions chez nos gouvernants et nos politiciens vis à vis de l'exercice de l'évaluation.

**Par : Wacima EL MHAMDI : Etudiante doctorante.
M. Mouhcine DAOUDI : Ing. Spécialiste du suivi & évaluation.*

Quel bilan des politiques publiques sportives au Maroc ?*



A la veille de chaque défaite de l'équipe nationale notamment en Football, ou après une mauvaise performance de nos athlètes lors des rencontres internationales à l'instar des Jeux Olympiques, nous observons systématiquement l'émergence d'un tollé de critiques virulentes sarcastiques et souvent humiliantes à l'égard des responsables du sport national.

Parmi les critiques, à entendre de manière itérative lors de chaque crise, l'absence d'une vision et d'une visibilité, d'une politique publique sportive, d'une stratégie à moyen et à court terme et enfin l'absence d'un plan d'action avec des objectifs précis et des indicateurs de performances. D'où—l'importance d'effectuer une évaluation des politiques publiques dans le domaine sportif.

I) Les carences des politiques publiques sportives

Les recherches et études menées dans le domaine, tellement rares, avancent quelques traits des carences des politiques publiques sportives au Maroc, à savoir :

1- La dominance de la vision sectorielle,

Chaque acteur, intervenant dans le domaine sportif, élabore et exécute ses projets, de manière unilatérale selon ses propres objectifs, sans aucune prise en considération de l'évolution de l'interaction des acteurs. Une étape qui va engendrer des conflits de compétences et des chevauchements de structures qui, souvent, conçoivent des projets similaires donnant lieu à un gaspillage des deniers publics sans pour autant avoir un impact tangible sur la population.

2- La perception réductrice du rôle du sport au sein de la société

Le sport est souvent perçu comme étant un passe-temps et un loisir, tout en insistant sur les effets bénéfiques des activités physiques sur la santé et le cadre de vie du citoyen. Sans pour autant saisir la portée et l'impact direct et indirect que la pratique sportive peut avoir sur les domaines socioéconomiques suivants:

- La promotion du tissu économique,
- L'amélioration du cadre de vie du citoyen ;
- La consolidation du lien social ;
- L'aménagement du territoire et le rôle du sport en tant que facteur structurant du territoire.

3- Le manque d'une stratégie de promotion du sport

Force est de remarquer que les activités sportives organisées ne sont pas soumises à une logique managériale qui se caractérise par la rationalité ; notamment celle de répondre à des besoins précis, d'arrêter des objectifs clairement identifiés, et enfin d'assurer une continuité dans la réalisation de ces actions. Le rythme d'organisation des événements sportifs durant l'année

est fluctuant, une forte concentration, coïncide souvent avec des festivités nationales, et une régression, voire même l'absence d'activités pour le restant de l'année.

4- La multiplicité d'intervenants et le déficit d'articulation des politiques publiques sportives

L'obstacle majeur pour assurer le développement d'un sport adéquat et adapté aux attentes, réside essentiellement dans le manque de coordination et de collaboration entre les acteurs territoriaux, ce qui génère un chevauchement d'attributions et attise les conflits.

Cela nous mène directement à soulever la question de l'articulation des politiques ou dans un moindre degré les actions initiées par les acteurs.

II) la convergence des politiques publiques sportives

Les mêmes recherches proposent, pour faire face à cette situation, les mesures suivantes :

1-Créer le lien entre sport et le développement durable du pays

Le caractère protéiforme du sport, qui dépasse sa vocation compétitive, nous invite à ne plus le considérer comme un secteur spécifique et autonome, mais, au contraire d'explorer d'autres voies lui permettant de contribuer aux enjeux territoriaux: cohésion sociale, emploi, communication, tourisme, éducation...

Mais cette reconnaissance interpelle la capacité des acteurs sportifs (collectivités locales, mouvement sportif, secteur privé...) à s'organiser pour répondre à ces nouveaux enjeux. Il reste donc à élaborer les conditions nécessaires et suffisantes pour permettre aux différentes disciplines sportives de participer effectivement à l'aménagement et au développement durable des territoires.

2-Assurer la convergence des politiques publiques sportives

La convergence des politiques publiques, est un nouveau concept en vogue, qui signifie l'action délibérée d'unification des efforts et des ressources des partenaires et de les orienter dans une même direction, vers le même but. Elle part d'un simple constat qu'il est impératif, devant les contraintes d'un contexte caractérisé par la complexité, l'incertitude et le rythme de changement rapide de ses paramètres, de bannir les contradictions et d'aplanir les divergences.

3-Institutionnaliser l'action publique du sport

L'objectif escompté à travers l'institutionnalisation est de répondre à la question suivante: comment assurer la pérennisation des activités sportives dans le temps et dans l'espace en dépit des changements et des tendances des personnalités assurant la gestion de la chose publique, et aussi de leur intérêt faible ou fort à l'égard des activités physiques et sportives ?

Une lecture attentive des expériences réussies en matière de management des activités sportives, à l'échelon international, confirme l'importance du choix de l'institutionnalisation, en tant que cadre propice qui répond favorablement aux soucis et questions précédemment posées.

L'institutionnalisation envisagée dépasse le stade de création de structures et fait référence à une culture bien ancrée, partagée entre les différents acteurs sportifs.

*Par Dr.Abderrazak Elakari,

Directeur de l'Institut Royal de Formation des cadres de la Jeunesse et des sports & lauréat de la 1^{ère} promotion de l'ISA

L'évaluation de la politique environnementale*

La politique environnementale, même si elle a pour objectif l'intérêt collectif, peut être considérée comme une contrainte par certains agents économiques. Ils voient que son application engendre des pertes d'efficacité, des coûts de mise en conformité, des coûts indirects, des coûts administratifs,...Par exemple, les entreprises estiment que la réglementation environnementale ou certaines mesures environnementales, sont une contrainte supplémentaire sur leurs actions productives ; elles augmentent les coûts de production et affectent négativement leurs positions concurrentielles sur les marchés domestiques et internationaux. Toutefois, il ne faut pas omettre que la justification traditionnelle de l'intervention de l'Etat en économie est justement la défaillance du marché.

Pourquoi une politique environnementale ?



L'intervention de la puissance publique, dans le cadre de la politique environnementale, matérialise la volonté de protéger l'environnement tout en servant l'intérêt public, le bien-être du consommateur et le renforcement de l'efficacité économique. Aussi, le coût de son intervention est compensé par les avantages tirés par le public. Par ailleurs, Il existe différents instruments de la politique environnementale :

- Les instruments économiques tels que les écotaxes (issus de la théorie pigouvienne¹), les subventions, les marchés de droit à polluer, les systèmes de permis négociables (instruments nés à la suite des travaux de Coase²),
- Les instruments réglementaires tels que les normes d'émission, les normes techniques, les normes de produits, les procédures d'autorisation de mise sur le marché,
- Les instruments tels que les accords volontaires ou accords négociés.

¹ A.C. PIGOU, économiste anglais, propose à faire peser sur les agents économiques la totalité des coûts de leur action, principalement en leur imposant une taxe égale à la baisse de bien-être qu'ils provoquent.

² Le rôle de l'Etat, selon la théorie de Coase, est de spécifier correctement les droits de propriété sur l'environnement et de "laisser faire" les individus rationnels (théorie économique néoclassique).

L'évaluation de la politique environnementale

Comment évaluer la politique environnementale ? L'évaluation des coûts se fait à travers la prise en compte des dépenses supplémentaires (les coûts de l'application des différentes mesures environnementales). L'évaluation des bénéfices de la politique environnementale, quant à elle, se fait à travers l'attribution d'une valeur monétaire à un actif environnemental, qui n'intègre pas forcément la sphère marchande (autrement dit, il s'agit procéder à une valorisation économique de la nature).

Ainsi, la valorisation des actifs naturels s'appuie sur deux notions : la valeur d'usage et la valeur intrinsèque. La valeur d'usage est relative aux bénéfices procurés aux individus par la consommation de ces actifs. La valeur intrinsèque (valeur d'existence) est une valeur qui est attribuée à ces actifs indépendamment de toute utilisation.

Par ailleurs, les techniques de valorisation monétaire des actifs environnementaux se basent sur les préférences individuelles. Il s'agit des :

- Méthodes d'estimation des dépenses supplémentaires que les agents consentent à payer pour se procurer un bien. A cet effet, peuvent être citées, les méthodes dites directes (méthode des coûts de transport³, la méthode des prix implicites ou hédoniste⁴...),
- Fonctions de dommages physiques (exemple : le nombre de décès imputables à une pollution atmosphérique donnée).

Aussi, toute nuisance à ces actifs est considérée comme un dommage et toute amélioration comme un bénéfice⁵.

Exemples d'estimations relatives à l'analyse coûts-avantages d'une politique environnementale

Sur un plan macro économique : Selon l'OMB (Office of Management and Budget) américain, le coût de la réglementation environnementale, en 1998, a été estimé à 159,21 Milliards de dollars, les bénéfices à 1862,75 milliards de dollars⁶.

Sur un plan méso-économique : Les coûts des dommages et des inefficiences du secteur du tourisme, au Maroc en 2008, s'élèvent à 4.23% de sa valeur ajoutée, ce qui représente 1.4 milliards de MAD. Leurs coûts de remédiation ont été estimés à 2.43% de sa valeur ajoutée⁷.

³ La demande des ménages en matière de qualité environnementale est appréhendée par le biais de leurs dépenses de transport engagées pour bénéficier des qualités récréatives (promenade, baignade, ...) de certains sites.

⁴ La méthode des prix hédonistes ou implicites part du principe que le prix de certains biens ne reflète pas seulement l'utilité attachée à leurs caractéristiques mais tient aussi compte de certaines de leurs qualités environnementales.

⁵ OCDE, Evaluer les politiques environnementales, mars 2008.

⁶ R. GAGNE, P.LANOIE, P.C. MICHOU, M.PATRY, Les coûts de la réglementation : une revue de la littérature, Série scientifique, CIRANO, 2001. P 28.

⁷ Groupe de travail marocain sur les analyses méso-économiques, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Analyse méso-économique du secteur du tourisme marocain, Principaux résultats et guide méthodologique, Avril 2008.

Bibliographie :

- GAGNE.R, LANOIE.P, MICHOU.P.C, PATRY.M, Les coûts de la réglementation : une revue de la littérature, Série scientifique, CIRANO, 2001. P29.
- Groupe de travail marocain sur les analyses méso-économiques, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Analyse méso-économique du secteur du tourisme marocain, Principaux résultats et guide méthodologique, Avril 2008.
- OCDE, Evaluer les politiques environnementales, mars 2008. P3.
- VALLEE.A, Economie de l'environnement, éditions du seuil, 2002.

*Par Meriem ABOULETHAR

Professeure-Chercheuse, Faculté des Sciences juridiques économiques et sociale Ain SBAA/ Casablanca

Le phénomène de non convergence des politiques publiques sectorielles : Essai d'explication

Au Maroc, l'abandon de la planification globale en 2004 s'est traduit par l'émergence d'un nouveau type de planification dite sectorielle. Celle-ci trouve son exutoire dans le succès remporté par la notion de politique publique, en tant que nouveau paradigme théorique et pratique, nouveau mode d'action publique sur lequel repose le développement économique et social dans les Etats modernes. Autrement dit, les processus de planification subsistent et portent en avant les actions des segments administratifs sous forme de politiques publiques sectorielles dont le nombre ne cesse d'augmenter. On remarquera que le processus de planification sectorielle a en fait commencé bien avant l'abandon officiel et définitif de la planification globale en 2004. Dans un rapport relativement récent sur la question⁸, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) recense pas moins de 14 stratégies sectorielles liées au seul domaine des échanges commerciaux, lancées en majorité après les premiers accords de libre échange (ALE), conclus par le Royaume : il s'agit du Plan Emergence (2005-2009 rebaptisé Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) à horizon 2015 ; de la stratégie Rawaj pour le commerce et la distribution à horizon 2020 ; du Plan Maroc Vert pour l'agriculture à horizon 2020 ; du Plan Halieutis pour le secteur de la pêche maritime à horizon 2020 ; de la Stratégie Maroc Export Plus à horizon 2018, stratégie transversale dédiée à la promotion des exportations ; de la Vision 2010 puis 2020 pour le tourisme ; de la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique à horizon 2015 ; du Maroc Numeric 2013 ou la Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Economie Numérique qui fait l'objet d'évaluation pour l'élaboration d'un nouveau plan à horizon 2020 ; de la Vision Stratégique 2030 pour l'éducation ; du Plan des Energies Renouvelables à horizon 2020 ; de la Vision 2015 pour l'Artisanat ; de la vision stratégique de la formation professionnelle ; de la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur et des programmes de promotion de l'emploi et de la protection sociale. Cette manière d'envisager la gouvernance et le développement du pays est parfois poussée à son extrême par quelque

1 « Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-échange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable », rapport du CESE, 2014.

département ministériel comme le département de l'environnement qui, à lui seul, chapeaute pas moins de neuf programmes dits nationaux, dont notamment le PNDM (Programme national des déchets ménagers et assimilés) et le PNA (Programme national d'assainissement et de traitement des eaux usées)⁹.

- Le non convergence des politiques publiques sectorielles est le revers de la médaille de leur développement exponentiel. Elle signifie que les objectifs poursuivis par ces politiques ne concordent pas, ou vont dans des directions opposées et, de ce fait, ne produisent pas les changements et transformations souhaités par leur lancement. C'est dire que ces politiques, préparées de manière verticale, dans des contextes différents, portées par des logiques divergentes, ne peuvent pas, par définition, converger vers les mêmes objectifs. Selon le CESE, « l'approche verticale, dite « en silo », de ces stratégies sectorielles, avec des référentiels, des échéances et des résultats à atteindre formulés d'une manière différente d'un cas à l'autre, alors qu'elles partagent des objectifs communs de croissance, de création d'emplois et de valeur ajoutée, en a considérablement affecté l'efficacité »¹⁰. Les cas de non convergence sont nombreux, que ce soit sur le plan des objectifs ou sur le plan territorial. L'exemple significatif est celui de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), politique publique d'essence globale visant la réduction de la pauvreté et la lutte contre toutes les formes de paupérisation et de précarité sociales. L'évaluation de la mise en œuvre de l'INDH a révélé l'existence d'un état de non convergence structurel entre celle-ci et les autres programmes/politiques sectoriels de l'Etat, des établissements publics et des collectivités territoriales. Pour plier les résistances des ministères, une convention de convergence et de synergie entre l'INDH et cinq (5) départements sectoriels a dû être signée, en juillet 2013.



- Cette convention de convergence a pour but de mettre de la cohérence entre les politiques des uns et des autres pour que celles-ci « aillent dans le même sens ou, à tout le moins, n'aillent pas en sens contraire les unes par rapport aux autres ».
- Les explications du phénomène de non convergence sont nombreuses. On peut toutefois s'arrêter sur trois facteurs essentiels :
- L'absence notoire d'un cadre de rapprochement/coordination/harmonisation de ces politiques,

9. Cité par Mohamed Maktit et Chakib Nouri dans exposé « les principaux réalisations du Maroc en matière de développement durable », 2016.

10 . « Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-échange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable », rapport du CESE, 2014, O.P cité, p 11.

tant à l'amont qu'en aval, est aggravée par « le retrait » du chef du Gouvernement. La mise en convergence entre ces politiques relève de la compétence d'un ministre délégué auprès du chef du Gouvernement chargé des affaires générales. Or, ce département, ne réussit pas toujours à se faire entendre par les autres ministères et acteurs publics, en dépit des efforts qu'il déploie et de la panoplie des outils et des mécanismes qu'il préconise, à cette fin¹¹.

- La pression ascendante, exercée notamment par les walis/gouverneurs et les grands élus des régions et des grandes villes, chefs lieues des régions, exacerbent le phénomène de non convergence territoriale desdites politiques publiques. Ce phénomène risque de s'amplifier davantage si des mesures de déconcentration importantes ne viennent pas atténuer la centralisation accrue des ressources budgétaires et des pouvoirs de décision en général ;
- Le mode de gouvernance de ces politiques réduit les chances de leur convergence. C'est une tendance lourde, ancrée dans l'administration marocaine, soulignée par le Rapport Cinquantenaire dans des termes explicites : "l'absence de constance des options Gouvernementales a pu donner l'impression d'un système de décision plus réactif que proactif. En effet, bien des politiques retenues ne semblent pas inscrites dans la durée: elles semblent varier au gré de la conjoncture, de l'air du temps et des changements de personnel ministériel. Tout se passe comme si bien des réformes entreprises étaient d'essence conjoncturelle plutôt que structurelle (...) Ainsi l'impulsion et l'improvisation, plutôt que le choix raisonné et l'engagement inscrit dans le temps, ont pu sembler présider à la formulation de certaines politiques gouvernementales."¹²

- Extrait de l'étude présentée devant les assises du Congrès International de l'IISA – Chengdu /Chine, septembre 2016 - par Brahim Zyani, sous le titre de « **Convergence des politiques publiques, régionalisation avancée et renouveau de la gouvernance au Maroc** »

➤ **Déjà parus :**
 N°5 : **Encadrement**
 N°6 : **Contractualisation**
 N° 7 : **Externalisation**
 N°8 : **Haute fonction publique**

➤ **Les prochains bulletins d'information porteront sur les thématiques suivantes :**

N°10 : L'accueil dans l'administration
N° 11 : Inter ministérialité
N°12 : La déconcentration

11 . Le Ministère délégué auprès du Chef de Gouvernement, Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG) a notamment initié, en partenariat avec le PNUD, l'UNICEF et l'ONU-FEMMES, le programme d'appui à «l'Harmonisation et à l'Evaluation des Politiques Publiques» (HEPP) pour une période de 2013 à 2016. L'objectif de ce programme, est d'appuyer l'harmonisation des visions autour des politiques publiques, de produire des outils, des systèmes et mesures permettant une meilleure articulation et suivi et le renforcement de la performance de l'intervention publique.

12 . Le Maroc possible, Rapport du cinquantenaire, Éditions Maghrébines, 2006, P 91.