

L'évaluation des politiques publiques : Élément de l'évolution de la pratique et pistes de réflexion pour son institutionnalisation

Evaluation of public policies: Element of the evolution of practice and avenues of reflection for its institutionalization

Abdelkarim BOUJRADI

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi – Rabat

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
(LARCEPEM)

Date de soumission : 13/01/2025

Date d'acceptation : 25/02/2025

Pour citer cet article :

BOUJRADI. A (2025) «L'évaluation des politiques publiques : Élément de l'évolution de la pratique et pistes de réflexion pour son institutionnalisation», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 648 - 669

Résumé

Depuis le début de années 80 du siècle dernier, les pouvoirs publics au Maroc ont mené des actions continues afin d'ancrer la pratique évaluative dans le paysage public marocain. L'engagement politique en faveur du développement de la pratique évaluative est clairement reflété, que ce soit au niveau de la constitution de 2011, ou au niveau des différentes orientations du chef de l'Etat. Toutefois, malgré cette volonté politique, les différents acteurs peinent à intégrer l'évaluation des politiques publiques dans la pratique administrative. L'objectif de cet article de recherche est d'étudier l'évaluation des politiques publique sous l'angle de son institutionnalisation. D'une part, elle examine l'évolution de la pratique de l'évaluation dans le paysage public marocain, surtout dans sa dimension institutionnelle, tout en proposant sa restructuration en trois principales phases. D'autre part, à travers l'analyse de cette évolution, cette recherche escompte développer des pistes de réflexion autour des orientations susceptibles d'engager un véritable processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

Mots clé : Evaluation ; institutionnalisation ; politiques publiques ; gouvernance ; administration.

Abstract

Since the beginning of the 1980s, public authorities have carried out continuous actions to anchor the evaluative practice in the Moroccan public landscape. The political commitment to the development of the evaluation practice is clearly reflected, whether at the level of the constitution of 2011, or at the level of the various orientations of the Head of State. However, despite this political will, the various actors struggle to integrate the evaluation of public policies into administrative practice. The objective of this research article is to study the evaluation of public policies from the perspective of its institutionalization. On the one hand, it examines the evolution of the practice of evaluation in the Moroccan public landscape, especially in its institutional dimension, while proposing its restructuring in three main phases. On the other hand, through the analysis of this evolution, this research hopes to develop avenues of reflection around the orientations likely to initiate a real process of institutionalization of the evaluation of public policies.

Keywords : Evaluation ; institutionalization ; public policies ; governance; administration.

Introduction

Les gouvernements sont confrontés de plus en plus aux défis liés à la gestion de la chose publique, et leurs degrés de complexité qui progressent sans cesse. De partout dans le monde, la question est comment les décideurs publics puissent apporter des réponses aux aspirations croissantes et diversifiées de leurs concitoyens, et trouver des solutions concrètes, optimisées et réalisables aux différents problèmes qui s'aggravent de jour en jour (exclusion sociales, chômage, dégradation de l'environnement, baisse du pouvoir d'achat,), dans un contexte caractérisé par la rareté des ressources naturelles, matérielles et financières, et des gaps qui se creusent, chaque jour, entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux?

Face à cette équation, les décideurs portent une attention croissante à l'évaluation, ce n'est pas parce qu'ils ont décidé d'être raisonnable et vertueux, mais parce que leur environnement a changé (Perret, 2014). L'efficacité, la pertinence, l'utilité des politiques, des programmes et des dispositifs ne vont plus en soi. Dès lors, la nécessité d'opérer des choix et d'en rendre compte devient plus prégnante pour les décideurs. L'évaluation s'impose comme l'une des réponses possibles à un ensemble de défis qui appellent de nouvelles formes de légitimation des décisions et de mobilisation des énergies.

Depuis qu'elle s'est développée aux États-Unis dès les années soixante du siècle dernier, la pratique évaluative s'est ensuite imposée comme un instrument de gestion publique et de bonne gouvernance, et fait désormais partie de la vie administrative et du fonctionnement des institutions démocratiques. S'appuyant sur une démarche scientifique rigoureuse, l'évaluation fournit aux décideurs et aux gestionnaires de l'information sur la mise en œuvre des politiques et des programmes publics conçus pour résoudre des problèmes collectifs, ainsi que sur leurs effets, voulus ou non. Pour d'autres acteurs, l'évaluation est une source de connaissance qui contribue à la reddition de compte et alimente le débat démocratique autour des politiques publiques. Toutefois, et afin que cette démarche évaluative puisse jouer pleinement son rôle elle a besoin d'être institutionnalisée, comme l'indique L'organisation de coopération et de développement économiques « *il est généralement reconnu qu'un certain degré d'institutionnalisation est nécessaire pour que les évaluations jouent leur rôle dans le management public. Un cadre institutionnel est nécessaire, pour favoriser la réalisation d'évaluation de bonne qualité et leur utilisation* » (OCDE,1997). En effet, une institutionnalisation de l'évaluation des politiques

publiques (EPP) faciliterait la conduite régulière de programmes d'évaluation et les rendrait plus visibles. Elle permettrait l'accumulation des expériences en matière de méthodologies pertinentes pour la conduite des EPP, et favorisait la professionnalisation de la pratique et la diffusion des bonnes pratiques en la matière.

Depuis le début de années 80 du siècle dernier, les pouvoirs publics au Maroc ont mené des actions continues afin d'ancrer la pratique évaluative dans le paysage public, toutefois cette pratique peine de trouver toute la place qu'il lui convient dans la gouvernance publique. En 2021, dans son rapport final, la commission spéciale sur le modèle de développement au Maroc, constate, dans la partie qui traite des nœuds systémiques et freins au développement du Maroc, que « *les politiques publiques ne font pas systématiquement l'objet d'évaluation en cours d'exécution et a posteriori pour réajuster les choix, rendre compte des résultats et tirer les enseignements utiles pour les projets ultérieurs* ».

Bien auparavant, le chef de l'Etat, dans son discours du Trône de 2014 interpelle les acteurs publics sur la question de l'évaluation, il appelle clairement au recours à la démarche évaluative « *Nous voulons plutôt que ce soit une opportunité pour marquer une pause, procéder à un examen de conscience, et nous interroger en toute franchise, avec sincérité et objectivité, sur ce qu'il y a lieu d'inscrire à l'actif ou au passif de la marche dans laquelle nous nous sommes engagés, afin d'aborder l'avenir avec sérénité, résolution et optimisme. Ce qui M'importe, ce n'est pas tant le bilan et les chiffres, mais surtout et avant tout l'impact direct et qualitatif que les réalisations ont pu avoir sur l'amélioration des conditions de vie de tous les citoyens.* »

L'engagement politique en faveur du développement de la pratique évaluative est clairement reflété, que ce soit au niveau de la constitution de 2011, ou au niveau des différentes orientations du chef de l'Etat. Toutefois, malgré cette volonté politique, les différents acteurs peinent à intégrer l'évaluation des politiques publiques dans la pratique administrative. Cette incapacité, est-elle dû à une culture administrative peu favorable, voire hostile, à l'évaluation ? ou d'autre goulot d'étranglement freine son implantation dans la sphère publique ?

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'évaluation des politiques publique sous l'angle de son institutionnalisation. D'une part, elle procède à une analyse critique l'évolution de la pratique de l'évaluation dans le paysage public marocain, surtout dans sa dimension institutionnelle, tout en proposant sa structuration en trois principales phases. D'autre part, à travers l'analyse de cette

évolution, cette recherche escompte développer des pistes de réflexion autour des orientations susceptibles d'engager un véritable processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

Afin de mener cette recherche on s'est basé sur une recherche documentaire et son analyse. Nous avons examiné, dans un premier temps, les travaux relatifs à l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc, cela nous a permis d'avoir les premiers repères sur l'évolution de la pratique. Dans deuxième temps, et afin de construire tout l'historique de cette évolution et d'y intégrer les évolutions récentes en matière de développement de l'évaluation, on a élargi notre recherche documentaire à l'ensemble des productions des acteurs concernés de près ou de loin par la question de l'évaluation. Enfin, et à travers l'analyse de l'évolution de la pratique évaluative au Maroc, on a essayé d'en sortir ces forces et ces faiblesses, ce qui nous a aidé à proposer des pistes de réflexion possibles pour l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc.

L'article de recherche est structuré en trois parties, la première traitera des fondements théoriques et conceptuels de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, la seconde partie dressera l'évolution du contexte institutionnel et de la pratique de l'évaluation et enfin la troisième partie abordera les pistes de réflexion.

1/ L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques : Cadre théorique et conceptuel

Depuis plusieurs années, nombre d'auteurs spécialisés dans le domaine de l'évaluation étudient comment l'évaluation des politiques publiques s'institutionnalise, et se sont efforcés de donner un cadre conceptuel à cette problématique. Ces recherches offrent des approches qui permettent de mieux comprendre les modes de production évaluatifs. Une revue de la littérature théorique en la matière, mènera à une typologie des dispositifs institutionnels d'évaluation, c'est-à-dire des constructions qui concourent à assurer le développement et la pérennité de la pratique évaluative, et identifiera les caractéristiques d'un tel dispositif. Notre prétention n'est pas à dresser un état des lieux complet et détaillé de la théorie en la matière, mais plutôt de disposer de repères théoriques susceptibles de nous aider à développer des pistes de réflexion en matière d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

P. Duran développe une approche très centrée sur l'Etat centrale, il souligne à ce propos que « *le développement de l'évaluation est tributaire du type d'Etat dans lequel il se produit et de la nature*

des élites susceptibles de la porter » (Duran,1993), il y aurait des Etats plus évaluateurs que d'autres. Cette thèse est contestée par certains auteurs qui soulignent que L'évaluation n'est pas par essence l'attribut d'un profil spécifique d'Etat ou de culture administrative (Thoeing, 1999), les barrières à son développement sont davantage de nature pragmatique qu'institutionnelle, c'est plutôt un produit institutionnel qui évolue selon des demandes contingentes.

Varone et Jacob (2004) correspondent l'institutionnalisation de l'évaluation à une « routinisation » du recours à l'évaluation, qui peut être mesurée par sa pratique effective au sein des instances politico-administratives et, plus largement, des réseaux d'action publique. Dans sa thèse, Jacob (2005) développe l'institutionnalisation de l'évaluation comme un processus par lequel les dispositifs institutionnels¹ sont créés, modifiés, voire supprimés et génèrent une « routinisation » du recours à l'évaluation. Son analyse du changement institutionnel est centrée sur les organisations publiques et sur les acteurs qui les formalisent. Il questionne l'articulation entre les acteurs qui influencent les configurations institutionnelles en fonction d'objectifs multiples et met l'accent sur les organisations formelles et les règles procédurales formelles et informelles. Pour Jacob « *les constructions institutionnelles diffèrent en fonction du terrain dans lequel elles fleurissent, mais également en raison des enjeux qui structurent le débat et des solutions que proposent les porteurs de projets qui se mobilisent autour de cette question* ».

La définition de l'institutionnalisation et le cadre d'analyse retenus par cet auteur s'inscrivent dans une approche assez légaliste, formelle et procédurale. Pour lui « *la procéduralisation joue un rôle dans le processus d'institutionnalisation. Les règlements plus ou moins contraignants, représentent un bon moyen pour ancrer le réflexe évaluatif et dépasser les inhibitions de certains acteurs* ». Dans sa thèse, Spenelehauer critique cette position de Jacob, et la qualifie « d'hyper-institutionnaliste ».

P. Lascoumes et C. Lacouette-Fougère (2013) analysent l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques comme un phénomène aléatoire et mouvant, prenant forme autour de multiples « scènes » souvent concurrentes. L'institutionnalisation de l'évaluation n'est pas considérée comme un élément stable et cohérent, mais comme la résultante d'une dynamique, telle que définie par J. Lagroye (2002) « *L'institutionnalisation résulte de processus qu'on ne saurait réduire à la*

¹ Pour lui un dispositif institutionnel "se compose d'organisations et de règles qui contribuent au développement et à la pérennité de la pratique évaluative dans un espace donné"

codification des dispositifs et des règles, à la production de textes législatifs et de règles, à l'adoption d'un nouveau vocable...elle officialise et donne en modèle des pratiques et des savoir-faire d'échange entre acteurs ».

Toutefois, certains auteurs pensent que le développement de la pratique évaluative peut s'opérer sans qu'il soit induit par des clauses réglementaires ou la mise en place de dispositifs institutionnels. Cette vision est portée notamment par Dente (1998) qui considère que le succès de l'évaluation, et par conséquent son institutionnalisation, se mesure in fine à son utilisation lors de la formulation et de la mise en œuvre de politiques publiques.

Peu de travaux fournissent des repères pour mesurer le degré d'institutionnalisation de l'évaluation, le principal est celui de Jacob et Varone (2004) qui ont élaboré un indice théorique d'institutionnalisation à partir de plusieurs indicateurs : la pratique effective (fréquence des appels politiques, part du budget consacré à ce type d'activité...), la présence ou non d'incitant institutionnel (par exemple des clauses de lois rendant obligatoire l'évaluation d'un programme d'action), les caractéristiques des structures organisationnelles (instances isolées ou dispositifs inter-organisationnels, et la présence ou non de communautés épistémiques (présence ou non de clubs, de réseaux et de société nationales d'évaluation, présence ou non de standard de qualité, de bulletins d'information, revue scientifique, réalisation d'une enquête bibliométrique)

Cet indice qui mesure le degré d'institutionnalisation de la pratique évaluative, on le confrontera à l'indice de maturité de la pratique évaluative construit par les auteurs de l'international atlas of evaluation. Le tableau 1 détaille la composition de ces deux indices :

Tableau 1 : Indice de maturité et d'institutionnalisation de l'évaluation

	Institutionnalisation selon Jacob-Varone (Indice 0 à 9)	Maturité de la pratique selon Rist et Furubo (Indice 0 à 18)
Instances d'évaluation		L'évaluation est répandue dans de nombreux secteurs de politiques publiques (de 0 à 2)
	Instance d'évaluation auprès de l'Exécutif (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation – Gouvernement (de 0 à 2)
	Instance d'évaluation auprès du Parlement (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation – Parlement (de 0 à 2)
	Pratiques de l'évaluation au sein de la Cour des Comptes	Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)

	(de 0 à 2)	
Règles Forum Pratiques		Soutien d'évaluateurs (nationaux) pluridisciplinaires (de 0 à 2)
	Société nationale d'évaluation (de 0 à 1)	Organisation professionnelle (de 0 à 2)
	Revue scientifique (de 0 à 1)	Discours national concernant l'évaluation (de 0 à 2)
	Standards de qualité (de 0 à 1)	Pluralisme des évaluations ou des évaluateurs au sein d'un secteur de politiques publiques (de 0 à 2)
		Prise en compte par l'évaluation des effets et de la mise en œuvre des politiques publiques (de 0 à 2)

Source : S.Jacob, F. Varone (2004)

Pour l'indice d'institutionnalisation, s'il est supérieur à 4 l'institutionnalisation de la pratique évaluative est élevée, et si cet indice est inférieur ou égal à 4 elle est basse. Quant à celui de la maturité, s'il est supérieur ou égal à 11 la maturité de la pratique évaluative est élevée, et s'il est inférieur à 11, cette pratique est basse.

De la confrontation de ces deux indices, Jacob et Varone posent l'interrogation qui concerne l'influence prépondérante d'une dimension sur l'autre : est-ce que l'institutionnalisation qui influence la maturité ? ou bien la maturité qui influence l'institutionnalisation ? (le grand nombre d'évaluations réalisées engendre la création d'institutions pour encadrer et formaliser la pratique). Pour les deux auteurs, les explications sont multiples et parfois contradictoires. Certains auteurs mettent en avant les facteurs culturels de l'administration publique, les influences du New Public Management ou l'importance de la décision rationnelle. Toutefois, d'un point de vue empirique, il est difficile de déterminer la prépondérance ou l'influence de ces facteurs. L'application de ces deux indices dans dix-huit démocraties occidentales révèle que l'expérimentation de l'évaluation au concret et le développement graduel d'une culture évaluative représentent une condition nécessaire mais pas suffisante pour un processus d'institutionnalisation de cette pratique.

2/ L'évolution de la pratique de l'évaluation dans le paysage public marocain

Cette partie tentera de dresser l'état des lieux de l'évolution de la pratique de l'évaluation dans le paysage public marocain, surtout dans sa dimension institutionnelle, tout en proposant sa restructuration en trois grandes phases.

2-1 Phase des prémices : les premiers germes

La première initiative d'introduction de la notion d'évaluation au sein du secteur public marocain, a vu le jour au sein du département du plan avec le lancement en 1984 du programme national d'analyse en gestion de projets (PNAP).

Accompagné par des partenaires internationaux, qui accordaient de l'intérêt au développement de la pratique de l'évaluation au Maroc, et motivé par l'insuffisance de compétences hautement qualifiées en matière d'identification, d'analyse et de gestion de projets de développement, le PNAP, financés conjointement par le gouvernement marocain, le programme des nations unies pour le développement(PNUD), la Banque Mondiale et l'agence des Etats-Unis pour le développement international(USAID), s'est assigné comme objectif de :

- ✓ Renforcer les connaissances et perfectionner les compétences des différents services techniques des institutions publiques en matière d'analyse, d'évaluation et de gestion de projets de développement ;
- ✓ Favoriser l'utilisation d'une méthodologie appropriée et adaptée en matière de préparation, d'analyse et d'évaluation de projet ;
- ✓ Doter le pays d'un noyau de formateurs marocains qui seraient appelés à organiser et animer des formations en analyse, évaluation et gestion des projets (Centre national de documentation, 1985).

Les effets des différentes actions entreprises dans le cadre de ce programme, se sont traduits par le début de l'émergence de capacités nationales en matière d'évaluation, cependant son impact en termes d'ancrage de l'évaluation au sein de l'administration marocaine, reste très limité.

La création en 1998 au sein du Département du plan du Centre National d'Evaluation des Programmes (CNEP), avec comme mission principale de superviser la conduite des évaluations intersectorielles (Ajbilou, 2015), marque le début d'une véritable tentative d'institutionnalisation de la démarche évaluative. Le portail du haut-commissariat au plan (HCP) indique que l'attribution du CNEP, qui fait toujours partie de son organigramme, consiste en l'animation et le

développement de la fonction d'évaluation au sein du secteur public. Pour la réalisation de cette mission, il a été fixé pour le CNEP les attributions suivantes :

1. Assurer l'évaluation des projets, programmes et politiques publiques et ce en collaboration avec les départements ministériels et les collectivités Locales ;
2. Réaliser des enquêtes et des études se rapportant à l'évaluation des actions publiques et contribuer à la recherche et à la diffusion des méthodologies d'évaluation ;
3. Organiser des sessions de formation en matière d'évaluation et assurer la dissémination des enseignements dégagés des études d'évaluation ;
4. Exécuter pour le compte de tiers des travaux et des études d'évaluation et contribuer à la réalisation des évaluations des programmes de coopération internationale.

Malgré le positionnement du département du Plan dans la planification des différents politiques nationale, l'expérience du CNEP n'a pas permis d'asseoir les fondements de base pour un ancrage institutionnel de l'évaluation dans le paysage administratif marocain. Toutefois, cette expérience a constitué une étape supplémentaire dans la prise de conscience par les acteurs publics quant au bien-fondé de la pratique évaluative. Cette prise de conscience a été renforcée davantage, par la montée en puissance progressive des instances de contrôle telles la Cour des Comptes (CC) ou l'inspection générale des Finances (IGF) dans le paysage institutionnel marocain.

2-2 Phase des fondements : un terreau fertile pour le développement de l'évaluation

Le début des années 2000 marque la mise en place d'une nouvelle génération des plans sectoriels, tel que le Programme Emergence I, le plan Azur..., ainsi que le lancement en 2005 de l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), et plus progressivement, l'ensemble des secteurs se dotent de plans sectoriels stratégiques. Mais l'ensemble de ces chantiers n'intègrent pas, avec la visibilité requise, l'évaluation comme composante intégrante du cycle de ces politiques publiques, pourtant dans son discours du trône de 2001, le chef de l'Etat demande à l'administration de se doter de nouveaux instruments et organes d'évaluation des politiques publiques *«Nous attendons des pouvoirs publics qu'ils fassent preuve de fermeté à cet égard, en adoptant, outre les moyens de contrôle administratif et judiciaire dont ils disposent, de nouveaux instruments et organes d'évaluation des politiques publiques et en associant, parallèlement, le secteur privé, la société civile et les élus, à l'élaboration et la mise en œuvre des projets. »*

La décennie 2000 a été marquée aussi par le démarrage de la réforme budgétaire en 2001 dont l'objectif est de renforcer la performance de l'action publique, améliorer la qualité des prestations du service public et accroître l'impact des politiques publiques sur les populations bénéficiaires. Elle concernait la réorganisation des crédits budgétaires, la réforme du contrôle de la dépense publique, le développement du système d'information budgétaire et surtout la planification des dépenses à moyen terme (CDMT)². Sa mise en œuvre a contribué à créer une dynamique favorable au développement de la culture de la performance et de sensibiliser l'administration à la culture de l'évaluation.

Les biens fondés de cette réforme budgétaire trouvent toute leur raison d'être dans le rapport du cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc de 2005, qui constate explicitement que « *Les politiques publiques des gouvernants et des élus n'ont pas toujours été évaluées, ni réajustées, à l'aune de leur impact sur le bien-être des populations* » (Royaume du Maroc, 2005). Ces conclusions repositionnent dans le débat public, l'intérêt de l'évaluation à être une composante cruciale du cycle des politiques publiques. Intérêt souligné dans les discours de trône de 2005, de 2006 et de 2008. Pour celui de 2005, le chef de l'Etat insiste sur la nécessité de l'évaluation dans le processus de modernisation de l'administration pour que celle-ci gagne en efficacité et fasse du service public et de la proximité du citoyen sa préoccupation majeure « *...Aussi insistons-Nous sur le sens du devoir et la nécessité de transparence, de contrôle et d'évaluation...* ». Quant à celui de 2006, le chef de l'Etat prône la démarche évaluative comme moyen d'aide à la décision publique « *Cette année coïncide, également, avec le trentième anniversaire de l'adoption, en 1976, de la Charte communale, revue et complétée en 2002. C'est là une occasion qu'il nous faut saisir pour procéder à une évaluation de notre expérience en matière de démocratie locale, et explorer les possibilités d'élargissement de l'espace de la pratique démocratique et d'optimisation des politiques et programmes publics.* ». D'ailleurs, le rapport de la Commission Consultative sur la régionalisation avancée (CCR) de 2011, consacrera plusieurs développements à la démarche évaluative comme dimension essentielle dans la mise en œuvre d'un projet marocain de régionalisation« *Outre l'obligation légale de rendre compte annuellement compte aux cours régionales des comptes, les conseils élus feront le bilan de leur gestion et de celle de leurs administrations et organes d'exécution, dans le cadre de rapports périodiques destinés à l'Etat et*

² Portail du ministère de l'économie et des finances

à leurs partenaires et à travers des supports d'information adéquats destinés au public. Ils présentent ainsi les résultats et impacts de cette gestion et l'état d'exécution des plans, programmes et projets sur lesquels ils se sont engagés. Ils s'expliqueront des écarts éventuellement constatés et exposeront les mesures correctives à prendre » (CCR, 2001). Et enfin, dans son discours de 2008, le chef de l'Etat place l'évaluation au cœur du processus d'amélioration des politiques publiques « A cet égard, Nous réaffirmons Notre détermination à continuer à nous enquérir de l'évolution des projets de l'INDH sur le terrain et de procéder à leur évaluation en permanence pour conforter les acquis et remédier aux carences et autres dysfonctionnements éventuels ».

Cette Orientation royale du discours de 2008 se concrétisera vers la fin de l'année 2008, à travers la création, par décret (2008), de l'observatoire national du développement humain (ONDH) avec pour mission d'analyser et d'évaluer l'impact des programmes de développement humain mis en œuvre et de proposer des mesures et des actions qui concourent à l'élaboration d'une stratégie nationale de développement humain, notamment dans le cadre de l'INDH. Sa mission d'analyse et d'évaluation ainsi que son apport pour l'amélioration des programmes de développement humain a été mise en exergue par le chef de l'Etat, dans son discours du trône de 2009, en appelant à prendre en compte les recommandations issues des différentes évaluations des projets de l'INDH « La nécessité de soumettre les dits projets au contrôle et à l'évaluation, et veiller à donner corps aux recommandations de l'Observatoire national de l'INDH ». A travers ces différentes interventions, les travaux de l'ONDH ont constitué une valeur ajoutée dans la prise de conscience de l'intérêt de la démarche évaluative, ainsi que le développement de la compétence nationale en matière d'évaluation. Cette dynamique sera renforcée dans les années qui suivent par la pratique de l'évaluation au sein de certains départements ministériels et institutions indépendantes tel que l'instance nationale d'évaluation relevant du conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS).

Dans cette mouvance, la société civile marocaine n'est pas en marge des débats autour de la pratique évaluative, le rapport sur l'évaluation de l'action publique au Maroc réalisé en 2004 par la Fondation Abderrahim Bouabid, ainsi que les différentes actions entreprises par l'association marocaine de l'évaluation (AME) depuis sa création en 2008, ont contribué à alimenter le débat public autour de l'évaluation dans le paysage administratif marocain et plaider pour son institutionnalisation.

Un nouvel acteur institutionnel entre sur scène et contribuera à promouvoir la culture de l'évaluation au sein de la sphère publique via ces différentes interventions, il s'agit du conseil économique et social (CES), créé par la loi organique n° 60-90 du 5 mars 2010, et mis en place par le Souverain le 21 février 2011. En application des dispositions de l'article 153 de la constitution 2011, cette instance s'est vu ses prérogatives renforcées par la loi organique instituant le conseil économique sociale et environnemental (CESE). Quoique, le terme « évaluation » ne figure pas expressément dans la loi instituant le CESE, ses différents avis constituent en quelque sorte une évaluation ex ante des politiques publiques.

Toutefois, et malgré cette volonté politique de la plus haute instance du pays et un terreau propice pour entamer un véritable processus d'ancrage de la pratique évaluative dans le paysage administratif marocain, la première décennie 2000 ne connaîtra pas de véritables initiatives pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (IEPP), son acte de naissance ne sera signé qu'avec la constitution de 2011³.

2-3 Phase de la constitutionnalisation de l'évaluation : vers l'institutionnalisation

La réforme constitutionnelle de 2011 ouvre la voie pour l'IEPP. L'article 13 de la constitution stipule que « *les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.* » Les prérogatives du parlement ont été renforcées en lui accordant la fonction supplémentaire d'évaluation. L'article 70 de la constitution stipule que le parlement « *évalue les politiques publiques* », à travers notamment, l'attribution d'une séance annuelle dédiée à la discussion et à l'évaluation des politiques publiques (article 101), ainsi que la conduite des évaluations des politiques publiques en recourant à l'assistance de la cour des comptes (article 148) et le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) (article 152).

Dans la logique de cette volonté constitutionnelle d'ancrer l'évaluation dans la pratique administrative marocaine, le discours du Trône de 2014 interpelle les acteurs publics sur la question de l'évaluation. Le chef de l'Etat appelle clairement au recours à la démarche évaluative « *Nous voulons plutôt que ce soit une opportunité pour marquer une pause, procéder à un examen de conscience, et nous interroger en toute franchise, avec sincérité et objectivité, sur ce qu'il y a lieu d'inscrire à l'actif ou au passif de la marche dans laquelle nous nous sommes engagés, afin*

³ Le terme évaluation a été introduit, et cité à neuf reprises au niveau de la constitution.

d'aborder l'avenir avec sérénité, résolution et optimisme. Ce qui M'importe, ce n'est pas tant le bilan et les chiffres, mais surtout et avant tout l'impact direct et qualitatif que les réalisations ont pu avoir sur l'amélioration des conditions de vie de tous les citoyens ».

Conformément aux dispositions constitutionnelles, le parlement marocain s'est engagé dans un processus d'ancrage de la démarche évaluative. En effet, le règlement intérieur de la chambre des représentants a précisé les règles et procédures d'organisation de la séance plénière d'évaluation des politiques publiques, toutefois la pratique concrète de ces séances nous pousse à se demander est ce qu'elles constituent vraiment un moment d'évaluation d'une politique publique ? Ledit règlement a défini aussi, les règles et les modalités selon lesquelles l'évaluation des politiques publiques doit être mise en œuvre, ensuite un cadre de référence pour l'évaluation des politiques publiques a été développé pour détailler davantage les principes et les éléments méthodologiques pour mener ces évaluations.

De même, la réforme de la loi organique des finances (LOF) de 2015, a contribué à instaurer un environnement fertile pour l'ancrage de la pratique évaluative, en modifiant profondément la procédure budgétaire afin qu'elle soit axée sur les résultats et la recherche de la performance. En effet l'article 38 de la LOF stipule que les dépenses du budget général sont présentées, sous forme de programmes, régions et projets ou actions. Quant à l'article 39 de ladite loi, il définit le programme comme « *un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations* ». Pour la préparation du budget annuel, chaque département ministériel et institution est tenue de soumettre à la commission parlementaire concernée, un projet de performance (PDP) où il définit pour chaque programme les objectifs à atteindre, les indicateurs de performance correspondants et les résultats escomptés.

Afin de rendre compte des résultats réellement obtenus en les comparant avec les objectifs, indicateurs et valeurs cibles figurant au niveau du PDP de chaque exercice budgétaire, chaque département ministériel ou institution élabore un rapport de performance (RDP), qui renseigne sur les écarts avec les prévisions des lois de finances de l'année considérée et leurs justifications. L'inspection général des finances effectue chaque année pour l'ensemble des départements

ministériels des missions d'audit de performance visant l'appréciation des programmes, des objectifs et des indicateurs ainsi qu'un examen des capacités des gestionnaires.

Avec cette profonde réforme budgétaire, le train de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques semble être sur de bons rails. En effet, dans le cadre de la phase I du programme « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques », en partenariat avec les agences des Nations Unies, le ministère des affaires générales et de la gouvernance a lancé en 2015, une étude de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, afin d'élaborer des scénarii relatifs à cette institutionnalisation. Les premiers résultats de cette étude ont fait l'objet d'un large partage avec différents départements ministériels, toutefois, les résultats finaux n'ont pas fait l'objet, à ce jour, ni de communication ni de publication de la part des commanditaires, et non pas étaient traduites dans le programme d'action du département ministériel concerné.

Aussi, et dans la continuité de son engagement pour la réalisation des objectifs millénaires, le Maroc s'est inscrit dans l'agenda onusienne des objectifs de développement durables (ODD), pour l'horizon 2030. L'exécutif a mis en place en 2019 la commission nationale de développement durable (CNDD), chargée du développement du plan pour la réalisation des ODD. Bien que le programme de développement durable à l'horizon 2030 souligne l'importance de l'évaluation, l'accent actuel est mis davantage sur la collecte de données et la sélection d'indicateurs. Cette approche, bien qu'essentielle pour mesurer les progrès de chaque ODD, ne suffit pas pour répondre aux questions fondamentales de l'évaluation, telles que l'efficacité des actions entreprises, la pertinence des initiatives choisies, et les possibles améliorations (Birbir & al, 2024).

Dans son discours d'ouverture de la session d'automne du parlement en 2017, le chef de l'Etat oriente à nouveau l'ensemble des acteurs sur la question de la démarche évaluative en tant que démarche de bonne gouvernance de l'action publique, et demande explicitement à la cour des comptes de remplir ses missions en matière d'évaluation « *En parallèle, il importe d'assurer un suivi rigoureux et continu de l'état d'avancement des programmes sociaux et développementaux, et d'accompagner les travaux engagés en les soumettant à une évaluation régulière et intégrée.....En outre, Nous donnons nos orientations à la cour des comptes pour qu'elle remplisse ses missions de suivi et d'évaluation des projets publics lancés dans les différentes régions du Royaume* ». Conformément à cette orientation, la cour des comptes a développé son

approche de contrôle en la faisant évoluer d'un contrôle globalement axé sur la régularité des actes de gestion vers une évaluation de la performance de la gestion publique (cours des comptes, 20024). Dans son rapport annuel au titre de 2023-2024, cette cour renforce davantage son approche, en préconisant de donner une place plus importante aux évaluations dans ses futurs travaux, et en veillant à ce qu'elles ne se limitent pas à des évaluations postérieures, mais incluent également des évaluations concomitantes. Si cette instance de contrôle affiche son ambition en matière d'évaluation des politiques publiques, tout le défi est comment elle s'approprie pleinement la démarche évaluative, et non pas d'accommoder sa mission de contrôle avec quelques aspects empruntés à l'évaluation des politiques publiques.

Malgré l'ensemble de ces orientations et ces initiatives continues pour le développement de la pratique de l'évaluation des politiques publiques, le constat de la commission spéciale sur le modèle de développement, sur cette question est sans appel. Dans son rapport final de 2021, et plus particulièrement, dans la partie qui traite des nœuds systémiques et freins au développement du Maroc, elle constate que « *les politiques publiques ne font pas systématiquement l'objet d'évaluation en cours d'exécution et a posteriori pour réajuster les choix, rendre compte des résultats et tirer les enseignements utiles pour les projets ultérieurs* ». Quoique le nouveau modèle de développement n'a pas formulé de propositions claires en matière d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, néanmoins il a plaidé pour un appareil administrative axé sur le résultat et la performance, comme levier du changement escompté.

L'espoir de voir l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques franchir une nouvelle étape renaît avec le gouvernement de 2021, la création d'un département ministériel chargé de l'évaluation des politiques publiques a constitué une avancée supplémentaire et importante dans le processus d'ancrage de l'évaluation dans la gouvernance des politiques publiques. Il s'agit du ministère délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de l'investissement, de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques, dont le décret de création (2022) lui confie l'attribution d'assurer l'évaluation des politiques publiques pour en vérifier l'efficacité et l'efficience. Cette mission sera déclinée principalement via l'élaboration d'une approche méthodologique globale et intégrée pour évaluer les politiques publiques et contribuer à l'élaboration d'un programme de travail pour l'évaluation périodique des politiques publiques.

Afin d'examiner la vision et la stratégie de ce département en matière d'évaluation des politiques publiques, nous avons analysé des rapports, de la commission des finances et du développement économique de la chambre des représentants, relatifs à l'examen des projets de budget des départements relevant de sa compétence au titre des exercices 2022,2023,2024 et 2025⁴. Notre souci n'étant pas de dresser une évaluation du bilan de ce département ministériel en matière d'ancrage de la pratique évaluative, mais plutôt d'identifier les éléments susceptibles de nous éclairer dans notre démarche réflexive.

En se basant sur ces rapports, on a développé le tableau 2 qui présente un état des lieux de ce qui a été présenté, par les deux ministres qui se sont succédés sur ce département, en matière d'orientation des pouvoirs publics pour le développement de l'évaluation.

Tableau 2 : Eléments de la stratégie du département chargé de l'évaluation

Exercice budgétaire 2022	Exercice budgétaire 2023	Exercice budgétaire 2024	Exercice budgétaire 2025
Réalisations 2021 Aucun bilan n'a été présenté vu que le Département a été nouvellement créé	Réalisations 2022 Organisation des consultations avec 11 départements ministériels au sujet de leur vision et attentes de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques	Réalisations 2023 Echange d'expertise avec des institutions œuvrant dans le domaine de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques sur le plan nationale et internationale	Réalisations 2024 Promouvoir la culture de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques auprès des acteurs du service public Partenariat avec des acteurs académiques et de la société civile pour le partage et le renforcement des capacités en matière d'EPP
Prévisions 2022 Evaluation des politiques via de nouveaux mécanismes qui seront développés en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes	Prévisions 2023 Développement de la stratégie du Ministère en matière de convergence et d'évaluation des politiques publiques Institutionnalisation de la convergence et	Prévisions 2024 La mise en place d'un cadre référentiel de l'évaluation des politiques publiques Poursuivre la coopération avec les institutions œuvrant dans le domaine de la convergence et de	Prévisions 2025 La mise en place d'un cadre référentiel de l'évaluation des politiques publiques Poursuivre la coopération avec les institutions œuvrant dans le domaine de la convergence et de

⁴ Le Ministre de chaque département est tenu de présenter devant cette commission, la stratégie de son département, les réalisations de l'année en cours ainsi que les prévisions pour la prochaine année.

	de l'évaluation des politiques publiques Développement de l'expertise en matière de convergence et de l'évaluation Mise en place de mécanismes de la veille et de l'analyse stratégique de la convergence et de l'EPP	l'évaluation des politiques publiques	l'évaluation des politiques publiques
--	---	---------------------------------------	---------------------------------------

Source : Elaboré par l'auteur, données reprises intégralement et traduites de l'arabe

A moins que dans les prochains mois sera présenté des propositions plus solides en matière de développement de l'évaluation, on constate qu'oser une véritable approche d'ancrage de la pratique évaluative au sein de la sphère publique marocaine peine de trouver toute la place qu'il lui convient au sein de l'agenda de l'exécutif. De même une application de l'indice de maturité et d'institutionnalisation de l'évaluation dans le cas marocain, nous renseigne que la pratique évaluative est basse dans le paysage administratif marocain.

3/ Quelle pistes de réflexion en matière d'institutionnalisation de l'évaluation

La rétrospective qu'on a dressée sur la pratique de l'évaluation dans la sphère publique marocaine révèle que beaucoup de chemin a été parcouru en matière d'ancrage de cette pratique, notamment une prise de conscience de plus en plus forte de l'acteur public pour la question de l'évaluation, et une montée en puissance de l'intérêt pour sa traduction dans la pratique. De même, l'évolution du pilotage stratégique de l'action publique via de nouvelles générations de plans stratégiques dans différents secteurs d'activités, la constitutionnalisation de l'évaluation et la réforme de la loi organique des finances, ont contribué à créer une véritable dynamique autour de l'évaluation et un environnement propice pour son développement, ouvrant ainsi la voie pour en faire un des vecteurs d'optimisation de l'action publique et de modernisation de l'appareil administrative.

Toutefois malgré toute cette bonne volonté, la cause évaluative peine de trouver toute sa place dans la gouvernance publique. La pratique marocaine de l'évaluation fait ressortir trois constats majeurs portant en eux des pistes de réflexion visant à initier un véritable processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc :

Premièrement, l'activité évaluative s'est développée en dehors de toute vision stratégique et approche globale. En effet des expériences sectorielles et éparpillées ont été entreprises dont la

résultante s'est traduite par une architecture institutionnelle dispersée sans une véritable valeur ajoutée sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. De ce fait, la nécessité du développement d'une vision globale et d'une approche stratégique est une condition sine qua non pour que l'institutionnalisation trouve son chemin, et que cette démarche devrait être appréhendée par le décideur public comme une véritable réforme administrative, et non pas comme un simple outil à greffer dans le processus de fonctionnement de l'appareil administrative.

Deuxièmement, la référence juridique relative à l'évaluation n'est pas suffisamment développée aux niveaux des différents textes réglementaires, et quand elle est mentionnée dans des dispositions législatives et réglementaires, elle ne l'est pas d'une manière spécifique, et généralement citée d'une façon sommaire. Aucun texte, décret ou circulaire ne traite spécifiquement de l'évaluation, seuls quelques dispositions réglementaires relatives à l'organisation de certains départements ministériels, de certaines lois telles que la loi organique des finances et la loi organique relative aux collectivités territoriales, ou à la création d'organes spécifiques comme l'ONDH traitent de celle-ci. Ce déficit juridique constitue un véritable handicap pour le développement et la promotion de la pratique de l'évaluation, qui ne peut être comblé qu'avec un référentiel juridique propre et spécifique à l'évaluation ;

Troisièmement, L'essentiel des rapports dits « évaluatifs », émanent soit des instances consultatives soit des instances de contrôle, et sont davantage perçues par le décideur public comme de la reddition des comptes, et alimentent davantage « la surenchère » politique plus qu'elles ne contribuent à faire évoluer l'action publique. Aussi, la question de l'évaluation quand elle est abordée dans le débat public, c'est généralement dans une logique de redevabilité, et non pas suivant une approche pédagogique la présentant comme une démarche susceptible d'apporter des solutions et de la valeur ajoutée tangible à l'action de l'acteur public. Cette méfiance et cette crainte du risque périlleux de l'évaluation, expliquent, en quelque sorte, cette hésitation dudit décideur d'entamer un véritable processus de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, d'où la nécessité de la conception et la mise en place d'un programme de promotion de la culture de l'évaluation et de sa vulgarisation auprès de l'ensemble de l'écosystème de la pratique évaluative.

Conclusion

Partant de la donne qu'il n'y a pas de recette, tout terrain, pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, mais plutôt des principes directeurs qui peuvent guider toute démarche de ce genre. Chaque pays développe sa propre trajectoire pour le développement des dispositifs d'évaluation, et ce en fonction d'éléments contextuels et conjoncturels. L'analyse de l'évolution de l'utilisation de la démarche évaluative dans le paysage institutionnel marocain nous permet de d'avancer : entreprendre toute approche pour l'ancrage de l'évaluation des politiques publiques dans sphère publique marocaine devra être entreprise de telle sorte que l'acteur public l'aperçoit comme une opportunité et un besoin, et non pas comme un devoir qui est imposé, l'adhésion et l'appropriation sont l'un des gages de la réussite de toute démarche en la matière, d'un côté. De l'autre, l'évaluation ne doit pas être perçue par les différents acteurs comme une fin en soi, ni comme un simple instrument d'autopromotion ou pire de manipulation politique, mais plutôt comme une démarche réflexive dont les résultats doivent être utilisables afin de contribuer à l'optimisation de l'action publique et à la modernisation de l'administration.

Cette recherche a le mérite, à notre connaissance, de dresser un état complet de l'évolution de la pratique évaluative dans le paysage institutionnel marocain, sa structuration en trois principales phases, et de proposer des pistes de réflexion pour son institutionnalisation. Toutefois, elle présente des limites qui constituent en même temps, des perspectives pour développer et approfondir cette recherche. Sa principale limite est sa méthodologie de recherche qui s'est basée uniquement sur l'analyse documentaire, sans enquête de terrain susceptible de compléter, de développer et de valider ses conclusions. Toute recherche à l'avenir devra être axée principalement sur une enquête de terrain, afin d'approfondir l'examen de la perception de la fonction d'évaluation par les différents acteurs publics, ce qui les entravent à la faire ancrer dans le cycle des différents politiques et programmes qu'ils mettent en œuvre, et enfin, leur vision de l'approche et des modalités de son institutionnalisation.

Bibliographie

Ajbilou A. (2015). « Bilan de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ». Conférence internationale sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, Rabat.

Association marocaine de l'évaluation. (2020). « Quelle place pour la redevabilité et l'évaluation dans le nouveau modèle de développement au Maroc ? » (MEMORANDUM Adressé à la Commission spéciale sur le Modèle de Développement)

BAGUARE A. & EL MOUTAOUAKIL K. (2023) « Cartographie des évaluations d'impact réalisées au Maroc de 1999 à 2021 » African Scientific Journal.

BIRBIRH. & al. (2024) «Fondements et pratiques du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains», Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 7: Numéro 2.

Centre national de documentation (1985). « Note d'information sur le programme national d'analyse en gestion de projets » <http://archives.cnd.hcp.ma>

Commission consultative de la régionalisation (2011). « Rapport sur la régionalisation avancée » www.regionalisationavancee.ma.

Commission spéciale sur le modèle de développement (2021). « rapport général » https://www.csmd.ma/documents/Rapport_General.pdf

Comité pour la gestion publique (1997). « Guide des meilleurs pratiques à suivre pour l'évaluation et promouvoir l'utilisation de l'évaluation de programmes » OCDE.

Dahir n° 1-14-124 du 3 chaoual 1435 (31 juillet 2014). « Portant promulgation de la loi organique n° 128-12 relative au Conseil économique, social et environnemental » Bulletin officiel n° 6284 du 21 aout 2014.

Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015). « Portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances » Bulletin officiel n° 6370 du 18 juin 2015.

Décret n°2-08-394 du 23 Chaoual 1429 (23 Octobre 2008). « Portant création de L'Observatoire National du Développement Humain » Bulletin Officiel n° 5680 – 7 Kaada 1429 (6 Novembre 2008).

Décret n° 2.21.992 (2002). « Fixant les attributions du ministère délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de l'investissement, de la convergence et de l'évaluation des politiques publiques » Bulletin officiel n°7064 du 10 février 2022.

Dente B. (1998). « La politique d'évaluation des politiques publiques » Edition Paris, l'Harmattan.

Discours du trône de 2001,2005,2006,2008,2009,2014. Institut Royal des Etudes Stratégiques IRES, www.ires.ma

Gauthier B. & Tsou Fematou T. (2021). « Institutionnalisation de l'évaluation : nature et défis » Réseau Francophone de l'Evaluation.

Jacob S. (2005). « Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques : étude comparative des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et en Pays Bas » Peter Lang, Bruxelles.

Jacob S. (2005). « La volonté des acteurs et le poids des structures dans l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques » Revue française de science politique

Lagroye J. & Bastien F & Sawicki F. (2002). « Les formes d'institutionnalisation » Sociologie politique, Presse de science-Po-Dalloz, 4^{ème} édition.

Lascoumes P. & Lascoutte-Fougère C. (2013) « Les scènes multiples de l'évaluation : les problèmes récurrents de son institutionnalisation », Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques.

Marion Baud-Lavigne (2020) « Institutionnalisation de l'évaluation des pays de l'espace francophone : Etat des lieux, défis et perspectives » Réseau Francophone de l'Evaluation.

Patrice Duran (1993). « Les ambiguïtés politiques de l'évaluation », Pouvoirs, Paris, PUF, n°67.

Perret B. (2014). « L'évaluation des politiques publiques » Edition la découverte, Troisième édition.

Royaume du Maroc. (2005). « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 » Rapport commandité par SM le Roi Mohammed VI à l'occasion de la célébration du cinquantième de l'indépendance du Maroc.

Royaume du Maroc (2011). « La constitution » Secrétariat général du gouvernement

Varone F. & Jacob S. (2004). « Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif » Revue internationale de politique comparée.

Thoenig J-C. (1999). « L'évaluation source de connaissance applicable aux réformes de la gestion publique » Revue française d'administration publique, n°92.

https://www.hcp.ma/Centre-National-d-Evaluation-des-Programmes_a734.html

<https://lof.finances.gov.ma/fr/lof/genese?csrt=1588559586967937256>

<https://www.undp.org/fr/morocco/projets/harmonisation-et-evaluation-des-politiques-publiques>

<https://www.chambredesrepresentants.ma/index.php/fr/commissions-permanentes-au-titre-de-la-seconde-periode-de-la-onzieme-legislature-2021-2026>

<https://www.chambredesrepresentants.ma/fr/evaluation-des-politiques-publiques>