

Rapport d'évaluation par une tierce partie 2015
Ministère des Affaires Étrangères du Japon

Évaluation de l'aide par pays relative au Maroc

Février 2016

NTC INTERNATIONAL Co., Ltd.

Préface

Ce rapport consacré à l'évaluation de l'aide par pays au Maroc, a été réalisé par la société NTC International Co., Ltd., qui en a reçu mission du Ministère des Affaires Étrangères du Japon durant l'année fiscale 2015.

Depuis ses débuts en 1954, l'aide publique au développement (APD) du Japon a contribué au développement des pays partenaires, afin notamment d'apporter des solutions à des problèmes internationaux qui varient au fil du temps. Ces derniers temps, au Japon comme dans l'ensemble de la communauté internationale, la mise en œuvre de l'APD exige une plus grande efficacité et efficience. Le Ministère des Affaires Étrangères du Japon réalise chaque année des évaluations de l'APD, dont la plupart sont menées au niveau des politiques avec deux objectifs principaux: améliorer la gestion de l'APD, et remplir sa responsabilité de rendre compte au peuple japonais. Les évaluations sont conduites par des tiers, dans un objectif d'accroissement de la transparence et de l'objectivité.

Cette étude d'évaluation a été menée dans le but d'examiner les politiques globales du Japon en matière d'aide au Maroc, notamment la politique de la coopération destinée au Maroc (mai 2012), en tirant les leçons de cette étude pour faire des recommandations à titre de référence dans la planification politique de l'aide future du Japon destinée au Maroc et pour une mise en œuvre efficace et efficiente, tout en satisfaisant à l'obligation de rendre compte en rendant les résultats de l'évaluation largement accessibles au public.

Yasuyo Hasegawa, Enseignante-chercheuse en charge du cursus spécial en Science des ressources alimentaires mondiales à la Faculté d'Agriculture de l'Université de Kagoshima, a assumé le rôle d'évaluatrice en chef pour superviser l'ensemble du processus d'évaluation, et Masatoshi Kisaichi, Professeur de la Faculté des études mondiales de l'Institut des cultures asiatiques de l'Université Sophia, a assumé le rôle de conseiller en partageant son expertise sur le Maroc. Ces deux personnes ont apporté une immense contribution depuis le début de l'étude jusqu'à l'achèvement du présent rapport. En plus de cela, dans le cours de cette étude, aussi bien au Japon qu'au Maroc, nous avons bénéficié de la coopération du Ministère des Affaires Étrangères, de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), et de la taskforce d'APD locale, ainsi que des institutions gouvernementales au Maroc, des bailleurs, et des organisations non-gouvernementales (ONG). Nous aimerions profiter de cette occasion pour exprimer notre sincère gratitude à tous ceux qui se sont impliqués dans cette étude.

Pour finir, l'équipe d'évaluation tient à préciser que les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues ou les positions du Gouvernement japonais.

Février 2016

NTC INTERNATIONAL Co., Ltd.

Remarque: Cette version française du rapport d'évaluation est un résumé du rapport japonais d'«Évaluation de l'aide par pays relative au Maroc ».

Évaluation de l'aide par pays relative au Maroc (bref résumé)

Évaluateurs (équipe d'évaluation)

- Évaluatrice en chef : Yasuyo Hasegawa, Enseignante-chercheuse en charge du cursus spécial en Science des ressources alimentaires mondiales à la Faculté d'Agriculture de l'Université de Kagoshima
- Conseiller: Masatoshi Kisaichi, Professeur de la Faculté des études mondiales de l'Institut des cultures asiatiques de l'Université Sophia
- Consultant : NTC INTERNATIONAL Co., Ltd.

Période de l'étude d'évaluation

Juillet 2015 - février 2016

Pays objet de l'étude de terrain

Royaume du Maroc



Une formation prodiguée à l'Institut de Formation aux Engins et à l'Entretien Routier Skhirat, qui est un établissement de formation au Maroc (photo prise par l'équipe d'évaluation)

Contexte, objectifs et étendue de l'évaluation

Le Japon et le Maroc, ayant noué un profond lien d'amitié entre la famille impériale japonaise et la famille royale marocaine, ainsi que des relations économiques et de bonnes relations bilatérales sur la scène internationale, un nouveau renforcement de ces relations est souhaité, et la coopération du Japon envers le Maroc revêt une grande signification, ne serait-ce que dans une perspective de sécurisation des ressources pour le Japon. Par ailleurs, le Japon se doit, en tant que membre du « Partenariat de Deauville¹ » de soutenir les efforts du Maroc en termes de réformes. La présente évaluation porte sur les politiques japonaises en matière de soutien au Maroc, et, se fondant sur la signification de l'APD apportée à ce pays, a notamment pour objectifs d'évaluer de façon générale l'APD du Japon envers le Maroc, pour en tirer les leçons et faire des recommandations en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques futures d'APD.

Bref résumé des résultats de l'évaluation

Du point de vue du développement, le niveau de pertinence des politiques est jugé « élevé », et celui sur l'efficacité des résultats « élevé », les processus étaient « appropriés jusqu'à un certain point », et du point de vue de la diplomatie, il est jugé que l'APD est significative en termes de diplomatie.

● Evaluation du point de vue du développement

(1) Pertinence des politiques

La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc est une politique se conformant aux besoins de développement du Maroc, aux politiques japonaises de développement en amont et aux enjeux prioritaires internationaux. De plus, le Japon a, dans certains domaines, des avantages concurrentiels par rapport aux autres bailleurs. C'est pourquoi le niveau de pertinence de cette politique est jugé élevé. Néanmoins, il faut bien réfléchir dorénavant sur les enjeux de développement qu'on aborde dans la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc pour répondre aux besoins croissants de ce pays en matière de développement industriel.

(2) Efficacité des résultats

Les soutiens apportés au Maroc par le Japon représentent une certaine contribution du point de vue du montant investi dans le soutien. Ces soutiens au Maroc fournissent une contribution pour le renforcement de sa compétitivité économique et la croissance économique durable du pays. De plus, tout en contribuant à la réduction des disparités régionales et sociales dans le pays, ils contribuent aussi grandement à la promotion de la coopération Sud-Sud du Maroc, si bien que l'on peut dire que le niveau sur l'efficacité des résultats est élevé.

(3) Bien-fondé des processus

La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc a été établie avec des processus généralement appropriés. Dans le cadre des processus de mise en œuvre du soutien japonais au Maroc, il est procédé à l'aménagement d'un système de base et à l'identification des besoins, à la formulation de projets fondée sur des discussions avec la partie marocaine, au suivi-évaluation, à la prise en compte des particularités sociales et ethniques ainsi qu'à l'information du public, mais des problèmes ont été constatés en matière de partage des informations et d'identification des besoins, de rapidité des processus menant au démarrage des projets, et de transparence dans le choix des projets. Par conséquent, il est jugé que les processus d'établissement et de mise en œuvre de la politique de la coopération ont été appropriés jusqu'à un certain point.

¹ Le " Partenariat de Deauville " vise à ce que la stabilité économique des pays du Moyen-Orient et en Afrique du Nord serve de socle à la transition vers la démocratie, et en particulier à soutenir des réformes économiques et sociales pour la création d'emplois et le respect de l'état de droit. Les pays récipiendaires de ce Partenariat sont l'Égypte, la Tunisie, le Maroc, la Jordanie, la Libye et le Yémen.

● Evaluation du point de vue des effets diplomatiques

L'aide japonaise au Maroc est importante en termes de diplomatie, dans un contexte de relations entre famille royale marocaine et famille impériale japonaise, de visites de haut niveau actives, de relations de coopération dans les assemblées générales de l'ONU, de relations de coopération dans le cadre de la Conférence mondiale des Nations Unies sur la prévention des catastrophes, au vu de l'importance géopolitique du Maroc en tant que puissance stabilisatrice dans le Maghreb et en Afrique du Nord, de l'importance du Maroc dans la mise en œuvre des conceptions diplomatiques du Japon, et encore de sa contribution au renforcement des relations entre les deux pays. De surcroît, elle exerce aussi un effet d'entraînement en termes de promotion des relations économiques, diplomatiques et amicales, de génération de japonophiles à travers les stagiaires de la JICA revenus au Maroc et les activités des volontaires de la JICA, de développement durable de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique et par la promotion de la coopération Sud-Sud dans le domaine de la pêche, de contribution à la stabilité des pays du Maghreb et de soutien aux positions japonaises à l'ONU et sur la scène internationale. Pour toutes ces raisons, l'aide japonaise au Maroc peut être évaluée comme significative du point de vue diplomatique.

Recommandations

(1) Réexamen de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc

Pour une meilleure compréhension des lecteurs, la façon d'exprimer l'orientation de la coopération (objectifs majeurs) et les points à noter de la politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc demande à être reconsidérée. Nous proposons également un réexamen des objectifs spécifiques de cette politique pour répondre aux besoins de développement industriel du Maroc.

(2) Renforcement accru de la promotion de la coopération Sud-Sud

La coopération Sud-Sud déployée en collaboration entre le Japon et le Maroc auprès des pays africains jouit d'une appréciation positive, et exerce également un impact important dans le domaine diplomatique. En gardant aussi à l'esprit la contribution à la stabilité de cette région, il est important de renforcer encore davantage la contribution du Japon à la promotion de la coopération Sud-Sud exercée par le Maroc.

(3) Combinaison de plusieurs modes de coopération

L'accroissement d'un soutien visant à des effets basés sur la combinaison de plusieurs modes de coopération est l'objet d'attentes aussi bien du côté Japonais que du côté marocain, et nous proposons d'y recourir encore dorénavant, lors de l'examen de nouveaux projets de coopération.

(4) Promotion du partage des informations

Partant du fait que la politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc est un document important présentant les axes du soutien du Japon envers le Maroc, elle doit être traduite, rendue publique, et largement portée à la connaissance des personnes concernées². De plus, afin de contribuer à l'apport d'informations au pays partenaire, nous proposons de rendre public une traduction du Plan d'opérations à moyen terme qui présente les perspectives du soutien japonais à l'horizon de quelques années. De surcroît, des efforts accrus pour mettre en place des espaces réunissant les personnes concernées côtés japonais et marocain, partager les informations sur le soutien du Japon, et identifier les besoins du Maroc sont nécessaires.

(5) Accélération des processus et amélioration de leur transparence

Il est nécessaire de travailler à l'accélération des processus menant au démarrage des projets, ainsi qu'à l'amélioration de la transparence des résultats relatifs à la sélection des projets.

(6) Actions poursuivies en vue du renforcement du dispositif de mise en œuvre au Maroc

Pour répondre aux recommandations de la présente évaluation « (4) Promotion du partage des informations » et « (5) Accélération des processus et amélioration de leur transparence », nous recommandons de poursuivre encore dorénavant les actions tournées vers un renforcement accru du dispositif de mise en œuvre au Maroc.



Irrigation goutte à goutte sur un site pilote dans la région de Doukkala-Abda
(Photo : Equipe d'évaluation)



Collège construit dans la province d'El Jadida
(Photo : Equipe d'évaluation)

² Sur la base du rapport fait à l'Ambassade du Japon au Maroc lors de la fin de l'étude au Maroc effectuée dans le cadre de la présente évaluation, ainsi que des discussions tenues lors de la troisième réunion de réflexion, une version française intitulée « Politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc » a été rendue publique le 2 février 2016.

Table des Matières

Préface

Bref résumé

Table des Matières

CHAPITRE 1 POLITIQUES D’EVALUATION.....	1
1-1 Contexte et objectifs de l’évaluation.....	1
1-2 Objet de l’évaluation	2
1-3 Mode d’exécution de l’évaluation	3
1-3-1 Méthode d’évaluation	3
1-3-2 Procédure d’exécution de l’évaluation	5
CHAPITRE 2 LA COOPERATION DU JAPON DESTINEE AU MAROC.....	6
2-1 La politique de l’APD du Japon destinée au Maroc	6
2-2 Réalisations de la coopération du Japon destinée au Maroc.....	6
CHAPITRE 3 RESULTATS DE L’EVALUATION	8
3-1 Évaluation du point de vue du développement	8
3-1-1 Pertinence des politiques	8
3-1-2 Efficacité des résultats	9
3-1-3 Bien-fondé des processus.....	10
3-2 Évaluation du point de vue de la diplomatie.....	11
CHAPITRE 4 RECOMMANDATIONS.....	12
4-1 Recommandations relatives à la pertinence des politiques	12
4-2 Recommandations relatives à l’efficacité des résultats.....	14
4-3 Recommandations relatives au bien-fondé des processus.....	15

1-1 Contexte et objectifs de l'évaluation

L'évaluation de l'APD du Ministère des Affaires Étrangères du Japon, qui a pour objectifs d'améliorer la gestion de l'APD et d'assurer la responsabilité de rendre compte au peuple japonais, se subdivise principalement en évaluations au niveau des politiques et en évaluations au niveau des programmes. L'évaluation de l'aide par pays relative au Maroc (ci-après désignée « la présente évaluation ») entre dans la catégorie des évaluations par pays au niveau des politiques. Une évaluation par pays a pour principaux objectifs de vérifier l'état d'exécution de l'APD dans le pays concerné, de susciter un retour d'information du pays concerné vers les politiques d'APD japonaise, et de promouvoir la compréhension qu'ont les citoyens japonais de l'APD japonaise.

Le Japon et le Maroc ayant, depuis l'établissement en 1956 de leurs relations diplomatiques, édifié de bonnes relations bilatérales à travers la profonde amitié qui lie la famille impériale japonaise et la famille royale marocaine, par le biais de leurs relations économiques, notamment dans le secteur de la pêche, et sur la scène internationale, notamment à l'ONU et dans le cadre de la Commission Baleinière Internationale (CBI), il est souhaitable que ces relations de coopération se renforcent encore davantage. De plus, le Maroc étant un pays riche en ressources halieutiques considéré comme un important fournisseur des produits halieutiques pour le Japon et l'un des principaux producteurs de phosphate naturel qui est un des éléments constitutifs des engrais, le soutien à ce pays est d'une grande signification pour le Japon en termes de sécurisation des ressources. De surcroît, il est nécessaire que le Japon, face aux actions engagées en vue de la résolution des problèmes posés par le chômage des jeunes et les disparités régionales et sociales, en tant que membre du « Partenariat de Deauville » lancé à l'occasion du Sommet du G8 en mai 2011 pour apporter un soutien à la transition démocratique et à la promotion des réformes (mesures pour l'emploi et de réduction des inégalités etc.) dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, continue de soutenir les efforts que fait le Maroc en matière de réformes.

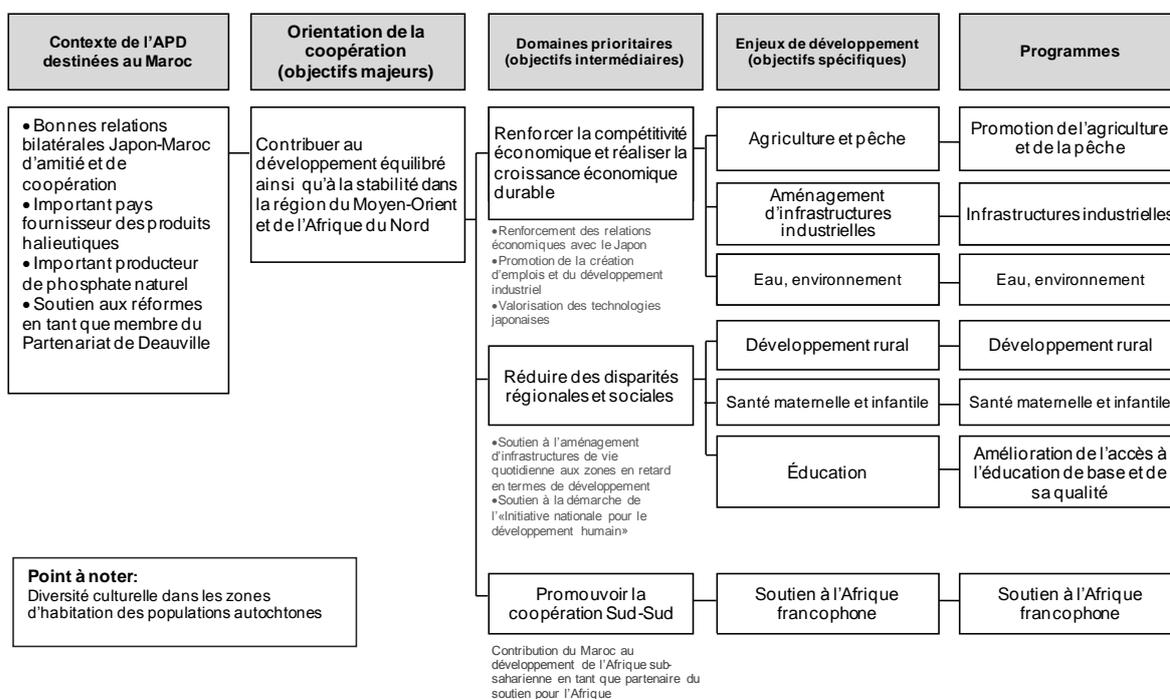
La présente évaluation, se fondant sur la signification de l'APD apportée au Maroc exposée ci-dessus, a notamment pour objectifs d'évaluer de façon générale l'APD du Japon envers le Maroc, pour en tirer les leçons et faire des recommandations en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques futures d'APD. De plus, à travers la publication des résultats de cette évaluation, la responsabilité de rendre compte au public sera remplie, et un retour d'information de ces résultats sera dans le même temps réalisé auprès du Gouvernement du Maroc et des autres bailleurs. Cette évaluation est par ailleurs la première évaluation par pays effectuée depuis l'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc en 2012, et il est attendu qu'elle serve de repère lors du réexamen de la politique de la coopération du Japon destinée à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord après le « Printemps arabe ».

1-2 Objet de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc

Le Gouvernement du Japon a déjà à propos du Maroc effectué durant l'année fiscale 2003 une évaluation dans le domaine du développement des ressources en eau, durant l'année fiscale 2004 une évaluation conjointe avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), et durant l'année fiscale 2006 une évaluation par pays. La précédente évaluation par pays (année fiscale 2006) ayant pris pour objet les années fiscales 2000-2005, la présente évaluation s'attache aux années fiscales 2006-2014. Pour ce qui concerne les projets spécifiques, elle prend pour objet les projets qui ont démarré, se sont poursuivis et/ou, se sont terminés dans les années fiscales 2006-2014.

On trouvera en figure 1 un schéma du système d'objectifs, basé sur la Politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc.



Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation en se fondant sur le Plan d'opérations à moyen terme, Politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc, Ministère des Affaires Étrangères du Japon

Figure 1 Schéma du système d'objectifs de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc

1-3 Mode d'exécution de l'évaluation

1-3-1 Méthode d'évaluation

Pour la présente évaluation, nous nous sommes conformés aux « Lignes directrices d'évaluation de l'APD (9e édition) » du Ministère des Affaires Étrangères du Japon, et avons effectué une évaluation globale du point de vue du développement selon trois critères qui sont (1) la pertinence des politiques, (2) l'efficacité des résultats, et (3) le bien-fondé des processus. De plus, nous fondant sur le positionnement géopolitique du Maroc dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et sur le point de vue des intérêts nationaux du Japon, nous avons effectué une (4) évaluation du point de vue de la diplomatie. On trouvera le cadre de la présente évaluation dans le tableau 1.

Tableau 1 Cadre de l'évaluation de la « Politique de la coopération du Japon destinée au Maroc »

Objet de l'évaluation : Politique de la coopération du Japon destinée au Maroc		
Période d'évaluation : de l'année fiscale 2006 à l'année fiscale 2014		
Point de vue de l'évaluation	Élément à évaluer	Contenu de l'évaluation, indicateur
Évaluation du point de vue du développement		
Pertinence des politiques	1. Conformité avec les besoins de développement du Maroc	1. Conformité avec l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) ³ et les plans de développement sectoriels
	2. Conformité avec les politiques japonaises de développement en amont	2.1 Conformité avec la Charte de l'APD (2003), la Charte de la coopération au développement (2015) et la Politique d'APD à moyen terme (2005) ⁴ 2.2 Conformité avec la politique de la coopération japonaise destinée au Moyen-Orient et à l'Afrique
	3. Conformité avec les enjeux internationaux prioritaires	3.1 Conformité avec les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ⁵ et les Objectifs de développement durable (ODD) ⁶ 3.2 Conformité avec le Partenariat de Deauville 3.3 Conformité avec la lutte de la communauté internationale contre le terrorisme
	4. Liens avec les soutiens des autres bailleurs, avantages	4.1 Relations réciproques et complémentarité avec les axes du soutien au Maroc des autres bailleurs et des organisations internationales (orientations, degrés de priorité etc.) 4.2 Avantages concurrentiels des domaines du soutien japonais au Maroc

³ L'INDH est une politique lancée par le Gouvernement marocain en 2005, qui considère le développement humain comme un enjeu central, et a pour objectifs de lutter contre la pauvreté et de réduire les disparités territoriales et sociales. Elle est entrée dans sa deuxième phase en 2011.

⁴ La Charte de l'APD a été établie en 2003, puis la Charte de coopération au développement en 2015. Ces deux textes définissent l'un comme l'autre la philosophie, les principes, etc. de l'aide au développement du Gouvernement du Japon. La Politique à moyen terme d'APD est une concrétisation de la Charte de l'APD.

⁵ Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), établis en 2001 sur la base de la Déclaration du Millénaire de l'ONU adoptée par le Sommet du Millénaire de l'ONU en septembre 2000, définissent 8 objectifs à atteindre au plus tard en 2015.

⁶ Les Objectifs de développement durable (ODD) sont des objectifs internationaux pour la période 2016-2030 définis par l'ONU pour succéder aux OMD, adoptés par les États-membres de l'ONU lors du Sommet spécial sur le développement durable de septembre 2015, en tant qu'agenda 2030 pour le développement durable. Ils se composent de 17 objectifs et 169 cibles.

	concurrentiels du Japon	(pêche, développement rural, aménagements routiers, santé maternelle et infantile, etc.), et de ses méthodes et modes de coopération
Efficacité des résultats	1. Réalisations et contributions de l'aide japonaise	1.1 Réalisations et contributions de l'aide japonaise au Maroc (comparaison des montants de l'aide avec le budget marocain consacré aux plans de développement, le PIB du Maroc, l'APD que reçoit le Maroc, etc.) 1.2 Réalisations et contributions de l'aide japonaise au Maroc pour résoudre les problèmes de développement dans le cadre de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc (comparaison avec les réalisations de l'aide des autres bailleurs, etc.)
	2. Efficacité du soutien apporté aux domaines prioritaires	2.1 Réalisations et contributions de l'aide japonaise au Maroc aux différents domaines prioritaires dans la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc
Bien-fondé des processus	1. Bien-fondé du processus d'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc	1.1 Bien-fondé des fondements de l'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc 1.2 État des discussions et échanges d'opinion entre personnes et structures concernées côté japonais et côté marocain lors de l'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc 1.3 État de la collaboration et de la coordination avec les structures concernées : autres bailleurs, organisations internationales, ONG etc., lors de l'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc 1.4 État de prise en compte des résultats de l'évaluation par pays pour le Maroc effectuée durant l'année fiscale 2006 lors de l'établissement de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc
	2. Bien-fondé des processus d'exécution de l'aide apportée par le Japon au Maroc	2.1 État de mise en place et d'opération du dispositif de mise en œuvre de l'aide au Maroc et au Japon (Taskforce locale d'APD, dispositif de réception de l'aide côté marocain, Ministère des Affaires Étrangères du Japon, Siège de la JICA, ministères et agences concernés, organisations d'aide, etc.) 2.2 État d'identification suivie des besoins des bénéficiaires du soutien (discussions sur les politiques, rencontres sectorielles, etc.) 2.3 État de la mise en œuvre des actions et des approches relatives aux domaines prioritaires indiqués dans la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc (système de mise en œuvre, mode et processus de sélection des projets, coordination et collaboration inter-projet, etc.) 2.4 État du suivi-évaluation-retour d'information régulier de l'état de mise en œuvre des politiques 2.5 État de l'harmonisation et de la collaboration avec d'autres bailleurs (bailleurs bilatéraux, organisations internationales, etc.) et les entités concernées côté japonais (collectivités locales, entreprises privées du Japon, etc.) 2.6 Prise en considération des particularités sociales et ethniques (langue et culture berbères, aspect genre, etc.) 2.7 État de mise en œuvre de l'information du public (au Japon, au Maroc)
Évaluation du point de vue de la diplomatie		
1. Importance en termes de diplomatie		1.1 Importance par rapport aux relations diplomatiques avec le Maroc (renforcement des relations bilatérales sur la scène internationale, importance du positionnement géopolitique, partage de valeurs fondamentales, etc.) 1.2 Importance du Maroc au regard des conceptions diplomatiques du Japon 1.3 Importance de la coopération dans les relations entre les deux pays
2. Effets d'entraînement en		2.1 Effets sur les relations entre les deux pays (promotion des relations

termes de diplomatie	<p>économiques, diplomatiques et amicales, génération de japonophiles, etc.)</p> <p>2.2 Effets d'entraînement dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique (développement durable de la région au moyen de la coopération Sud-Sud, contribution à la stabilité des pays du Maghreb, etc.)</p> <p>2.3 Effets positifs sur le positionnement du Japon au sein de la communauté internationale (accroissement de la compréhension des positions du Japon, renforcement de sa présence, etc.)</p>
----------------------	---

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation

1-3-2 Procédure d'exécution de l'évaluation

Dans le cadre de cette étude d'évaluation, nous avons pour commencer établi un projet de plan de mise en œuvre de l'évaluation précisant les objectifs de l'évaluation, les objets de l'évaluation, les modes d'évaluation, le calendrier des travaux, le cadre de l'évaluation, et ce plan a été finalisé sur la base de discussions avec les services concernés du Ministère des Affaires Étrangères du Japon et de la JICA.

Après cela, nous avons procédé à la revue, à la mise en ordre et à l'analyse des documents existants et des informations disponibles sur Internet en termes d'informations socio-économiques et données statistiques sur le Maroc, de diplomatie et de coopération du Japon envers le Maroc et la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, et de tendances du soutien apporté au Maroc par les autres bailleurs. Nous avons aussi effectué des enquêtes par interview, non seulement auprès des services du Ministère des Affaires Étrangères du Japon, de la JICA, des collectivités locales et des entreprises privées japonaises s'occupant du soutien japonais au Maroc, mais aussi auprès de chercheurs spécialistes du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Nous avons en plus de cela réalisé une étude au Maroc programmée sur 14 jours en septembre 2015. Lors de cette étude au Maroc, nous avons procédé à des interviews auprès de l'Ambassade du Japon au Maroc, du Bureau de la JICA au Maroc, des ministères et agences concernés du Maroc, des autres bailleurs, des ONG, des experts de la JICA, des jeunes volontaires pour la coopération à l'étranger (JOCV) et des volontaires seniors à l'étranger (ci-après désignés collectivement comme « volontaires de la JICA »), des bénéficiaires, etc., ainsi qu'à des visites de terrains sur les sites de projets.

Nous fondant sur les résultats de ces études, nous avons réalisé la mise en ordre et l'analyse des données et informations collectées au Japon et au Maroc, et, en vérifiant chacun des éléments à évaluer indiqués dans le cadre d'évaluation, avons élaboré un projet de rapport en en tirant des recommandations contribables à la formulation et la mise en œuvre futures de la politique de coopération destinée au Maroc. Nous avons obtenu les commentaires sur ce projet de rapport de tous les services concernés du Ministère des Affaires Étrangères du Japon et de la JICA, et avons finalisé le rapport en nous basant sur les opinions ainsi exprimées.

Chapitre 2 La coopération du Japon destinée au Maroc

2-1 La politique de l'APD du Japon destinée au Maroc

Le Gouvernement du Japon, dans le cadre de sa politique de coopération destinée au Maroc, a tenu en 1999 des discussions politiques sur la coopération économique et identifié plusieurs domaines prioritaires. Ces domaines sont au nombre total de 6 : (1) soutien au développement et à la promotion de l'agriculture et de la pêche, (2) soutien au développement des ressources en eau pour assurer un usage rationnel de ces ressources limitées sous forme d'eau agricole et d'eau potable, (3) soutien au domaine de l'aménagement des infrastructures soutenant une croissance économique durable, (4) soutien au domaine du développement rural pour réduire les disparités entre les villes et le milieu rural et réduire la pauvreté, (5) soutien dans le domaine de l'environnement pour assurer un développement durable, et (6) soutien au développement social.

La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc a été établie en mai 2012, qui prenait pour orientation de coopération le fait de contribuer à un développement équilibré du Maroc et à la stabilité de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord en s'engageant dans la réduction des disparités régionales et sociales, et en réalisant une croissance durable basée sur une gestion macroéconomique stable. Les domaines prioritaires évoqués dans cette politique étaient (1) Renforcer la compétitivité économique et réaliser la croissance économique durable, (2) Réduire des disparités régionales et sociales, (3) Promouvoir la coopération Sud-Sud.

Le Gouvernement du Japon fournit une APD en fixant les enjeux de développement et les programmes d'aide dans le cadre des plans d'opérations à moyen terme. Ces fixations se fondent sur les domaines prioritaires, comme indiqué précédemment.

2-2 Réalisations de la coopération du Japon destinée au Maroc

Le Gouvernement du Japon, depuis le début de l'envoi en 1967 de JOCV apporte au Maroc non seulement les dons depuis l'année fiscale 1979, dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, du développement rural, de l'aménagement et de l'entretien des routes, de la santé maternelle et infantile, mais aussi les dons «hors projets» et les dons aux micro-projets locaux contribuant à la sécurité humaine pour soutenir le développement économique et social du Maroc, il apporte également contribuant à la sécurité humaine, ainsi que, depuis l'année fiscale 1976, un soutien sous forme de prêts dans les domaines des infrastructures urbaines et rurales, de l'approvisionnement en eau potable et de l'assainissement, de l'éducation, etc. Par ailleurs en matière de coopération technique, il met notamment en œuvre l'accueil de stagiaires, l'envoi d'experts et de volontaires de la JICA, des projets de coopération technique, et des formations en pays tiers.

Comme le montre le tableau 2, le montant cumulé de l'aide japonaise destinée au Maroc entre les années fiscales 2006 et 2014 se monte à quelque 116,2 milliards de yens. Dans la période qui

s'étend de l'année fiscale 2007 à celle de 2011, le montant total de l'aide pour les années 2008 et 2010 durant lesquelles il n'y a pas eu de prêts en yens octroyés reste aux alentours d'un milliard de yens, mais les autres années jusqu'à 2011, il tourne autour de 20 milliards de yens. Après cela, on a 12 milliards pour l'année fiscale 2012, 10 milliards pour celle de 2013, et rien en 2014, ce qui montre une tendance à la baisse.

Tableau 2 Réalisations d'aides au Maroc catégorisées selon leur nature

(Unité : centaine de millions de yens)

Année fiscale	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Toutes années cumulées
Prêts en yens	137,56	220,54	0	239,42	0	234,21	107,90	88,99	0	1.028,6
Dons	10,61	18,80	1,04	6,97	6,72	3,67	6,35	0,14	0,30	54,6
Dons pour les projets généraux	9,72	7,82	-	-	-	-	-	-	-	17,5
Dons hors projets	-	-	-	-	-	3,00	6,00	-	-	9,0
Dons aux micro-projets	0,89	1,29	1,04	0,57	0,86	0,67	0,35	0,14	0,30	6,1
Prévention des catastrophes et la reconstruction	-	-	-	-	5,86	-	-	-	-	5,9
Environnement, changements climatiques	-	-	-	6,40	-	-	-	-	-	6,4
Pêche	-	9,68	-	-	-	-	-	-	-	9,7
Dons pour les projets culturels au niveau local	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	0,01
Coopération technique	10,34	8,28	6,98	8,83	8,02	9,56	7,48	9,34	10,40	79,2
Total	158,51	247,62	8,02	255,22	14,74	247,44	121,73	98,47	10,70	1.162,4

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation en se fondant :

pour les années fiscales 2006-2013 sur : Recueil de données sur l'APD par pays (éditions de l'année fiscale 2014 et de l'année fiscale 2011, Ministère des Affaires Étrangères du Japon), Pages d'accueil de l'Ambassade du Japon au Maroc et du Ministère des Affaires Étrangères du Japon, et données fournies par le Ministère des Affaires Étrangères du Japon (en décembre 2015), et pour l'année fiscale 2014, sur les données fournies par le Ministère des Affaires Étrangères du Japon en février 2016.

NB 1 : Pour les montants et la répartition en années fiscales, nous nous sommes en principe basés sur les échanges de notes en ce qui concerne les prêts en yens et les dons, et sur les dépenses réelles de l'année budgétaire pour ce qui concerne la coopération technique. Les données réelles pour l'ensemble du Japon durant l'année fiscale 2013 étant en cours de traitement, nous n'avons que les données concernant la JICA.

NB 2 : Dons pour les projets généraux : don financier pour les projets généraux

Dons hors projets : don financier «hors projet»,

Dons aux micro-projets : dons aux micro-projets locaux contribuant à la sécurité humaine ,

Prévention des catastrophes et la reconstruction : don financier pour la prévention des catastrophes et la reconstruction,

Environnement, changements climatiques : don financier pour les questions environnementales et les changements climatiques (nouveau nom remplaçant depuis l'année fiscale 2010 celui de « coopération financière non remboursable de type Programme pour l'environnement »)

Pêche : don financier pour les pêches,

Dons pour les projets culturels au niveau local : don financier pour les projets culturels au niveau local

On trouvera dans le tableau 3 les montants de l'aide japonaise destinée au Maroc, le PIB du Maroc, les dépenses du Gouvernement Marocain, le montant total de l'APD que reçoit le Maroc. La part que représentent les financements de l'APD japonaise dans le montant total de l'APD reçue par le Gouvernement marocain oscille d'une année sur l'autre entre 3 % et 12 %. De plus, en termes de montant total de l'APD provenant de bailleurs bilatéraux entre 2006 et 2014, le Japon se positionne

au troisième rang⁷. Entre 2006 et 2014, le montant de l'APD que reçoit le Gouvernement marocain est en progression, si bien que dans les dernières années, la part de l'APD japonaise dans le montant total de l'APD reçue par le Maroc a tendance à baisser, mais il n'en reste pas moins que, comme indiqué ci-dessus, elle apporte une certaine contribution, en occupant le troisième rang des bailleurs bilatéraux entre 2006 et 2014.

Tableau 3 Réalisations d'aides au Maroc et degré de contribution

(Unité : million de dollars US)

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Montant de l'APD japonaise	88	122	142	138	174	98	146	138	80	1.126
PIB nominal du Maroc	65.640	75.223	88.879	90.907	90.770	99.210	95.903	103.914	107.004	817.450
Montant total des dépenses du Gouvernement marocain	12.173	13.699	15.242	16.556	15.912	18.088	18.441	19.711	20.164	149.986
Montant total de l'APD que reçoit le Gouvernement marocain	1.110	1.345	1.405	1.415	1.447	1.891	2.011	2.580	2.794	15.998
Ratio de l'APD sur le PIB	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	-
Ratio de l'APD japonaises sur le PIB	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	-
Ratio de l'APD sur les dépenses du Gouvernement marocain	9,1%	9,8%	9,2%	8,5%	9,1%	10,5%	10,9%	13,1%	13,9%	-
Ratio de l'APD japonaise sur les dépenses du Gouvernement marocain	0,7%	0,9%	0,9%	0,8%	1,1%	0,5%	0,8%	0,7%	0,4%	-
Ratio de l'APD japonaise sur le montant total de l'APD que reçoit le Gouvernement marocain	7,9%	9,1%	10,1%	9,8%	12,0%	5,2%	7,3%	5,3%	2,9%	-

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation en se fondant, pour le montant de l'APD japonaise et les montants totaux reçus par le Gouvernement marocain au titre de l'APD, sur la base de données en ligne du Système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE, et pour tous les autres chiffres sur la banque de données mondiales (World DataBank) de la Banque Mondiale

Chapitre 3 Résultats de l'évaluation

3-1 Évaluation du point de vue du développement

3-1-1 Pertinence des politiques

La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc étant en conformité avec les besoins de développement du Maroc, les politiques japonaises de développement en amont et les enjeux prioritaires internationaux, et étant donné les avantages concurrentiels que détient le Japon par rapport aux autres bailleurs dans certains domaines, la pertinence de cette politique est jugée élevée. Néanmoins, une réflexion sur les enjeux de développement en réponse aux besoins croissants de ce pays en termes de promotion de l'industrie peut être évoquée comme l'un des enjeux présents et à venir. Les principaux résultats d'évaluation relatifs aux éléments à évaluer en matière de pertinence des politiques sont présentés dans le tableau 4.

⁷ Sur la base des dépenses d'APD. Tiré de la base de données en ligne du Système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE-CAD

Tableau 4 Résultats de l'évaluation de la pertinence des politiques

Élément à évaluer	Résultats de l'évaluation
1. Conformité avec les besoins de développement du Maroc	Considérant que l'INDH au Maroc prend pour objectifs la lutte contre la pauvreté et la réduction des disparités, la réduction des disparités régionales et sociales, qui est l'un des domaines prioritaires de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc est très compatible avec les besoins du Maroc. De plus, la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc est en conformité avec les plans de développement sectoriels concernés. Néanmoins, une réflexion sur les enjeux de développement en réponse aux besoins croissants de ce pays en termes de promotion de l'industrie peut être évoquée comme l'un des enjeux présents et à venir.
2. Conformité avec les politiques japonaises de développement en amont	La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc est en conformité avec les questions prioritaires suivantes de la Charte de l'APD et de la Politique d'APD à moyen terme : « (1) Réduction de la pauvreté » « (2) Croissance durable » et « (3) Approche des questions globales », ainsi qu'avec la politique de la coopération du Japon destinée à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique présentées dans la Charte de l'APD. Elle est aussi en conformité avec les questions prioritaires et la politique de la coopération du Japon destinée à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique présentées dans la nouvelle Charte de coopération au développement. La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc, en conformité avec la politique de coopération internationale du Japon destinée à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique suivante : (1) développement humain, et (2) promotion de l'emploi et développement industriel, est aussi en lien avec l'agenda des Plans d'action de Yokohama issus des TICAD (Conférences internationales de Tokyo sur le développement de l'Afrique) IV et V.
3. Conformité avec les enjeux internationaux prioritaires	La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc, répond à presque tous les OMD et ODD, et dans le même temps aux 4 principaux domaines prioritaires du Partenariat de Deauville.
4. Liens avec les soutiens des autres bailleurs, avantages concurrentiels du Japon	La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc assume des enjeux de développement similaires à ceux des autres bailleurs, et il lui reste à examiner les possibilités d'une collaboration accrue avec ces autres bailleurs dans ces domaines. De plus, on peut citer comme des particularités de l'aide japonaise la coopération Sud-Sud et les soutiens dans les domaines de l'eau et de la pêche, domaines dans lesquels le Japon montre son avantage concurrentiel par rapport aux autres bailleurs.

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation

3-1-2 Efficacité des résultats

Les soutiens du Japon apportés au Maroc représentent une grande contribution du point de vue du montant de l'aide. Ces soutiens sont une aide pour le Maroc en termes de renforcement de la compétitivité économique et de croissance économique durable. De plus, tout en contribuant à la réduction des disparités régionales et sociales dans le pays, ils contribuent aussi de façon importante à la promotion de la coopération Sud-Sud du Maroc, si bien que l'on peut dire que l'efficacité des résultats est considérable. Les principaux résultats d'évaluation relatifs aux éléments à évaluer en matière d'efficacité des résultats sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5 Résultats de l'évaluation de l'efficacité des résultats

Élément à évaluer	Résultats de l'évaluation
1. Réalisations et	Le ratio de l'APD japonaise sur le montant total de l'APD que reçoit le Gouvernement marocain oscille d'une année sur l'autre entre 3 % et 12 %, et, le Japon se positionnant au

contributions de l'aide japonaise	troisième rang en termes de montant total de l'APD provenant de bailleurs bilatéraux entre 2006 et 2014, son soutien représente une certaine contribution. Par rapport aux différents enjeux de développement portés par la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc (agriculture et pêche, aménagement d'infrastructures industrielles, eau et environnement, développement rural, santé maternelle et infantile, éducation, soutien à l'Afrique francophone), le Gouvernement du Japon apporte un soutien substantiel.
2. Efficacité du soutien apporté aux domaines prioritaires	L'aide japonaise, dans les domaines de l'agriculture et la pêche, de l'aménagement d'infrastructures industrielles, de l'eau et de l'environnement, facilite la circulation des biens et apporte une réponse à la demande croissante en eau par l'aménagement d'infrastructures de transport et d'eau qui sont à la base de l'industrie au Maroc, et dans le même temps contribue à la gestion durable des ressources halieutiques, concourant ainsi au renforcement de la compétitivité économique et à la croissance économique durable du Maroc. De plus, dans les domaines du développement rural, de la santé maternelle et infantile et de l'éducation, elle apporte une contribution positive en termes d'amélioration du cadre de vie des populations rurales et du taux de scolarisation en milieu rural, prenant ainsi une part importante dans la réduction des disparités régionales et sociales au Maroc. De surcroît, elle prend part, à travers la pratique de la coopération Sud-Sud depuis de longues années et dans de nombreux domaines, au renforcement des capacités des organismes d'exécution marocains en tant que dispensateur de formation, ainsi qu'à la constitution de réseaux reliant les techniciens et experts du Maroc et des pays d'Afrique subsaharienne, apportant ainsi une importante contribution à la promotion de la coopération Sud-Sud du Maroc, et concourt par ailleurs à la formation des ressources humaines dans de nombreux domaines dans les pays africains.

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation

3-1-3 Bien-fondé des processus

La politique de la coopération du Japon destinée au Maroc a été établie avec des processus généralement appropriés. Dans le cadre des processus de mise en œuvre de la coopération du Japon destinée au Maroc, il est procédé à l'aménagement d'un système de base et à l'identification des besoins, à la formulation de projets fondée sur des discussions avec la partie marocaine, au suivi-évaluation, à la prise en compte des particularités sociales et ethniques ainsi qu'à l'information du public, mais des problèmes ont été constatés en matière de partage des informations, de rapidité des processus menant au démarrage des projets, et de transparence dans le choix des projets. En fonction de cela, il est jugé que les processus d'établissement et de mise en œuvre de la politique de coopération ont été appropriés jusqu'à un certain point. Les principaux résultats d'évaluation relatifs aux éléments à évaluer en matière de bien-fondé des processus sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 6 Résultats de l'évaluation du bien-fondé des processus

Élément à évaluer	Résultats de l'évaluation
1. Bien-fondé du processus d'établissement de la coopération du Japon destinée au Royaume	La politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc ayant été établie après discussions tenues avec le Gouvernement marocain, en se basant sur l'état de développement du Maroc, les actions engagées par le Gouvernement marocain, la situation régionale, les relations bilatérales entre le Maroc et le Japon, et les actions engagées par la communauté internationale, ainsi que sur les résultats de la précédente évaluation par pays, le processus de son établissement était généralement approprié.

du Maroc	
2. Bien-fondé des processus d'exécution de l'aide apportée par le Japon au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> ● Même si un système de base pour la mise en œuvre du soutien japonais est aménagé, il est difficile d'affirmer que le partage d'informations relatif à la politique d'aide japonaise avec le Gouvernement marocain et les bailleurs concernés soit suffisant. ● Bien que des efforts d'identification des besoins soient entrepris, certains ont exprimé l'opinion que cela n'était pas suffisant. ● Même si la formulation de projets se fait sur la base de discussions tenues avec la partie marocaine, la rapidité des processus menant au démarrage des projets et la transparence en matière de choix des projets peuvent encore être améliorées. ● En plus de l'Ambassade du Japon au Maroc et du Bureau de la JICA au Maroc, le suivi de l'état d'exécution des projets est aussi réalisé par les experts et les agences d'exécution, et des évaluations pour l'identification des acquis et la vérification des effets sont effectuées. ● Des coordinations de l'aide entre bailleurs incluant le Japon sont organisées sous l'initiative du Gouvernement marocain, et par ailleurs, des démarches de collaboration, notamment des co-financements par le Japon et d'autres bailleurs, sont engagées. De plus, une coopération financière est mise en œuvre envers des projets réalisés par des ONG locales. Pour ce qui concerne les ministères et agences japonaises, l'Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (JETRO), les entreprises privées et les collectivités locales du Japon, etc., des échanges d'informations ont lieu, et leur participation aux études et aux projets de l'APD japonaise est acquise. ● Partant du fait que l'aide japonaise porte une attention particulière à la pauvreté et à l'aspect genre, à la diversité linguistique dans les zones où résident les populations berbères, et que des actions entreprises dans son cadre prennent part à la réduction des disparités régionales et sociales, elle contribue à l'amélioration du cadre de vie des femmes, des enfants, des populations pauvres vivant dans les zones isolées, etc. ● Une information du public relativement à l'APD japonaise s'effectue au Maroc, ce qui permet de rehausser le niveau de connaissance et de compréhension des Marocains sur l'aide fournie par le Japon.

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation

3-2 Évaluation du point de vue de la diplomatie

L'aide japonaise destinée au Maroc s'est considérablement développée dans les relations diplomatiques favorables qui lient les deux pays. Les bonnes relations entre les deux familles royales Marocaine et Japonaise, les échanges actifs entre les deux corps diplomatiques, les relations de coopération à travers les assemblés générales de l'ONU et les conférences mondiales des Nations Unies sur la prévention des catastrophes ainsi que le positionnement du Maroc dans les pays du Maghreb et en Afrique du Nord comme étant une force stabilisatrice et son importance dans la stratégie diplomatique du Japon etc. ont fait que les deux pays maintiennent des relations amicales et renforce davantage la coopération entre les deux pays.

De surcroît, ces relations favorables et amicales exercent aussi des effets d'entraînement tels que la promotion des relations économiques, diplomatiques et amicales entre les deux pays, la génération de japonophiles au Maroc à travers les stagiaires de la JICA revenus au Maroc et les activités des

volontaires de la JICA, le développement durable de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique par la promotion de la coopération Sud-Sud dans le domaine de la pêche, la contribution à la stabilité des pays du Maghreb et le soutien du Maroc aux positions japonaises à l'ONU et sur la scène internationale.

Partant de cela, l'aide japonaise au Maroc peut être évaluée comme significative du point de vue diplomatique.

Chapitre 4 Recommandations

4-1 Recommandations relatives à la pertinence des politiques

(1) Réexamen de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc

La politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc (établie en mai 2012) et le Plan d'opérations à moyen terme (établi en avril 2015) ayant comme orientation de la coopération (objectifs majeurs) « Contribuer au développement équilibré ainsi qu'à la stabilité dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » se fixent, pour réaliser cette orientation, les domaines prioritaires (objectifs intermédiaires) suivants : (1) Renforcer la compétitivité économique et Réaliser la croissance économique durable, (2) Réduire des disparités régionales et sociales, et (3) Promouvoir la coopération Sud-Sud. Ils énoncent en tant qu'enjeux de développement (objectifs spécifiques) (1) l'agriculture et la pêche, (2) l'aménagement d'infrastructures industrielles, (3) l'eau et l'environnement, (4) le développement rural, (5) la santé maternelle et infantile, (6) l'éducation, et (7) le soutien à l'Afrique francophone, et en tant que points à noter le fait de réaliser un soutien prenant en compte la diversité culturelle dans les zones où résident les populations berbères autochtones.

Même si quatre années se sont pratiquement écoulées depuis l'établissement de ces documents, il n'y a pas eu de changements particulièrement importants dans l'environnement qui entoure le Japon et le Maroc, et on peut juger que la structure fondamentale des objectifs majeurs et des objectifs intermédiaires est encore aujourd'hui pertinente, mais nous recommandons (1) de reconsidérer la façon d'exprimer l'orientation de la coopération (objectifs majeurs) et les points à noter pour une meilleure compréhension des lecteurs, et (2) de réexaminer les objectifs spécifiques pour faire face au fait qu'avec la croissance économique du Maroc, la part qu'occupent les secteurs secondaire et tertiaire dans son PIB s'est accrue, et que les plans de développement sectoriels liés à l'industrie et au commerce couvrent maintenant un large champ de domaines.

(A) Reconsidération de la façon d'exprimer certains points

- Dans les objectifs majeurs eux-mêmes, n'apparaît pas le nom du « Maroc », et c'est la « région du Moyen-Orient et l'Afrique du Nord » qui est spécifiée, ce qui donne à première vue l'impression que le soutien dépasse le Maroc pour être réalisé sous la forme d'un soutien régional. De plus, la coopération Sud-Sud qui est l'un des objectifs intermédiaires, prend pour cible principale les pays francophones d'Afrique subsaharienne. Pour ces raisons, il est à penser

qu'il serait plus aisément compréhensible d'employer l'expression « contribution à la stabilité de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et au développement de l'Afrique francophone à travers la croissance équilibrée du Maroc et sa stabilité ».

- Concernant les points à noter, pour ce qui est de la diversité culturelle, en matière de langue berbère etc., le Gouvernement marocain prend lui-même ce point en compte, notamment en ayant fait du berbère de l'Amazigh une langue officielle dans la nouvelle Constitution du pays promulguée en 2011, et le Japon ne fait que se conformer à cela dans les actions qu'il engage dans le cadre de son soutien, si bien que l'on peut penser qu'il n'y a pas une grande nécessité pour lui à faire état de la prise en compte de la diversité culturelle dans les zones où résident les populations berbères.

(B) Réexamen des objectifs :

- Le Maroc connaît une croissance économique stable, et la part qu'occupent les secteurs secondaire et tertiaire dans le PIB est importante. De plus le Gouvernement marocain s'engage activement dans des actions pour attirer les entreprises étrangères, et est en train d'améliorer le climat de l'investissement. Partant de cette situation, la JICA, dans un but de promotion auprès des entreprises japonaises (notamment dans les domaines de l'industrie liée à l'automobile et de l'électronique), des investissements au Maroc, a délégué à l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) un expert en mission de longue durée, et par ailleurs affecte au Maroc des volontaires dans le domaine de la formation de ressources humaines pour l'industrie. Ces soutiens sont, en l'état actuel, classés dans l'objectif spécifique de l'« Développement des infrastructures industrielles », mais avec le développement des secteurs secondaire et tertiaire, les besoins s'étendent aussi hors du champ de Développement des infrastructures. Nous recommandons un réexamen des objectifs spécifiques et du dispositif de mise en œuvre de ces objectifs etc., en se fondant sur ce changement dans les besoins côté marocain, après avoir bien examiné les axes à moyen et long termes. Concernant les domaines dans lesquels le soutien se focalisera sur la promotion de l'industrie et le développement industriel, il est nécessaire d'accumuler de nouvelles études pour en décider⁸, mais il est souhaitable que la partie japonaise, en se référant aux plans de développement sectoriels marocains existants, et en gardant le regard tourné vers l'implantation des entreprises japonaises, fasse des propositions positives dans les domaines auxquels le Japon est en mesure d'apporter un soutien.

⁸ La JICA a effectué en 2013 une « Étude de collecte de données de base relatives au développement du secteur privé » dans laquelle est proposé un « projet de renforcement fonctionnel de la formation des ressources humaines dans les domaines liés à l'automobile » (tiré du Rapport final de l'étude pour le développement du secteur privé au Royaume du Maroc - collecte et analyse d'information 2014, JICA).

4-2 Recommandations relatives à l'efficacité des résultats

(1) Renforcement accru de la promotion de la coopération Sud-Sud

Le Maroc a, dans le cours de son histoire, déployé spontanément une coopération internationale, notamment en accueillant des étudiants étrangers principalement issus des pays d'Afrique subsaharienne francophone, et en envoyant des experts dans ces pays. De plus, il énonce dans sa Constitution révisée en 2011 la promotion de la coopération Sud-Sud, et, dans l'idée de développer un leadership régional, le Gouvernement tout entier s'engage dans une démarche de coopération Sud-Sud. Lors de notre étude au Maroc, nous avons constaté une attitude positive envers la coopération Sud-Sud, non seulement dans les services gouvernementaux, mais aussi de la part de plusieurs personnes concernées au niveau des bailleurs.

D'un autre côté, le Maroc a démarré en 1998 une coopération Sud-Sud centrée sur l'accueil de stagiaires, et le Japon a depuis ce temps déployé un soutien à l'Afrique conjoint avec le Maroc. En 2003, le Japon et le Maroc se sont accordés sur un document-cadre relatif au « programme de coopération tripartite Maroc-Japon-pays d'Afrique pour la promotion de la coopération Sud-Sud en Afrique », pour réaliser une coopération technique efficace et efficiente, principalement dans les pays d'Afrique subsaharienne. Jusqu'à présent, des formations ont été prodiguées, principalement aux techniciens des pays francophones d'Afrique subsaharienne, sous la forme de formations dans un pays tiers, notamment dans les domaines de la pêche, de l'approvisionnement en eau, de l'aménagement des routes, du transport maritime, et de la santé maternelle et infantile, et des acquis ont été obtenus en termes de formation de techniciens locaux et de constitution de réseaux entre techniciens. Partant du fait que ces acquis capitalisés jouissent d'une appréciation positive, et exercent aussi un impact important dans le domaine de la diplomatie, et il est attendu du Japon qu'il contribue à la stabilité de cette région en renforçant encore davantage cette coopération.

Néanmoins partant du fait que le Japon joue dans cette coopération un rôle de soutien, le problème qui se pose ici au Japon serait un moyen pour développer sa visibilité. Cependant, jusqu'à présent, le fait qu'il s'agit aussi d'un soutien du Japon est activement mis en avant, notamment par la participation des représentants de l'Ambassade du Japon au Maroc et du Bureau de la JICA au Maroc aux cérémonies, dont les médias se font l'écho, et il est attendu que ces efforts de publicité se poursuivent dans le futur. De plus, concernant le suivi aux stagiaires après leur retour dans leur pays, qui est souligné comme un problème à résoudre par les personnes rencontrées au Maroc, la JICA est elle aussi en voie de vérifier ce point, et il est espéré que des résultats encore plus concrets seront mis au clair.

(2) Combinaison de plusieurs modes de coopération

Dans le cadre du soutien au secteur de l'éducation, des soutiens combinant les prêts destinés aux politiques de développement, les prêts sous forme de projets de construction d'écoles et la coopération technique pour rehausser la qualité de l'éducation sont mis en œuvre, ils jouissent d'une

appréciation positive de la part des personnes concernées, et la méthode d'analyse des réponses erronées introduite dans le cadre de la coopération technique ayant été présentée au Ministre, elle pourrait exercer un impact en matière de politique d'éducation. De plus, dans le cadre de la coopération technique, le fait que les experts japonais ne se contentant pas de travailler au niveau central mais étant aussi actifs au niveau du terrain, les acteurs de l'éducation au niveau terrain aient conscience qu'il s'agit d'un soutien du Japon, permettrait de rehausser l'efficacité du soutien japonais. En addition, pour ce qui concerne les activités au niveau du terrain, il serait aussi efficace de recourir en tous lieux et dans tous les domaines aux volontaires de la JICA qui font l'objet d'une forte demande.

Lors de notre étude au Maroc, des personnes rencontrées au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime ont fait allusion au fait qu'il serait efficace, en tant que complément pour la promotion des projets de prêt, de faire comme les autres bailleurs en réalisant simultanément au prêt un soutien technique au moyen de consultants. Or, le Japon, lui aussi, non seulement dans le domaine de l'éducation déjà cité, mais aussi dans le domaine de l'agriculture, exerce déjà des soutiens visant à combiner les effets de plusieurs modes de coopération, notamment en réalisant des projets de coopération technique pour faire apparaître les effets de la coopération sous forme de prêts. Partant du fait qu'aussi bien la partie japonaise que la partie marocaine ont des attentes par rapport à un accroissement des effets par la mise en œuvre d'une combinaison de modes de coopération, nous recommandons que la formulation de projets continue encore dorénavant à se faire en gardant à l'esprit, lors de l'examen de nouveaux soutiens, les possibilités de combiner plusieurs modes de coopération.

4-3 Recommandations relatives au bien-fondé des processus

(1) Promotion du partage des informations

Même si la politique de la coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc et le Plan d'opérations à moyen terme sont établis et rendus publics, ils ne sont pratiquement pas connus des personnes concernées du Gouvernement marocain et des bailleurs. Il est à souligner que cela est dû au fait que les versions traduites de cette politique et de ce plan n'étaient pas rendues publiques. La Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque Africaine de développement, la Banque islamique de développement, etc. présentent à la partie marocaine un plan à moyen terme sur 3 à 5 ans précisant le montant des aides, et mettent en œuvre les soutiens après avoir obtenu son accord, et il est demandé au Japon lui aussi de présenter des plans de soutien sous une forme permettant de se projeter dans l'avenir.

Partant du fait que la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc est un document important présentant les axes du soutien du Japon envers le Maroc, elle doit être traduite, rendue publique, et largement portée à la connaissance des personnes concernées. Le Plan de déploiement des actions, même si, contrairement à ceux des autres bailleurs, il n'inclut pas les projets prévus et

leurs budgets, présente les perspectives du soutien japonais à l'horizon de quelques années, et le fait d'en publier une traduction contribuerait à l'apport d'informations au pays partenaire. On ne peut pas dire qu'il serait suffisant d'en publier une traduction, mais cela constituerait un premier pas d'importance.⁹

De plus, concernant la création des occasions de partage d'informations sur le soutien japonais et d'espaces d'identification des besoins de la partie marocaine, des efforts accrus sont nécessaires. En plus du fait qu'un bon nombre de personnes rencontrées côté marocain pensaient que les espaces de partage des informations étaient insuffisants, il s'agit là d'un élément d'importance pour rendre plus efficaces les effets des différents projets d'aide, en identifiant avec plus de précision les besoins pour en tirer profit dans la formulation des projets. Concernant la teneur et la fréquence des discussions, il est primordial de se concerter avec la partie marocaine, et dans le même temps il sera aussi utile d'envisager la création des opportunités de partage des informations entre les ministères et agences marocains.

(2) Accélération des processus et amélioration de leur transparence

Dans le cadre de notre étude au Maroc, certaines personnes dans les services gouvernementaux marocains ont exprimé l'opinion que le processus de sélection des projets prenait trop de temps, que l'on ne savait pas bien si un projet avait été retenu ou pas, que les priorités étaient différentes côté marocain et côté japonais, etc. Une accélération des processus et une amélioration de la transparence des résultats sont requises.

Actuellement, pour ce qui concerne les projets de prêts en yens, le Ministère de l'Économie et des Finances du Maroc établit une fois par an la liste des projets candidats, et, en matière de coopération technique et de don, le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération du Maroc fait chaque année en août la synthèse des demandes, et ces documents sont soumis à l'Ambassade du Japon au Maroc, tandis que pour ce qui concerne les volontaires de la JICA, le Bureau de la JICA au Maroc reçoit les demandes 4 fois par an. Dans la mesure où ces demandes doivent aussi être examinées et faire l'objet de discussions, etc. au niveau des services centraux du Ministère japonais des Affaires étrangères ou du siège de la JICA, il est difficile d'en augmenter la fréquence, et on peut penser qu'il n'est pas aisé non plus de raccourcir le délai nécessaire aux prises de décision.

Cependant, un responsable du Ministère marocain de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, à propos du soutien japonais dans le secteur de l'éducation¹⁰, nous a dit que, même s'il a fallu du temps avant de démarrer les projets, cela a permis de bien discuter, et d'assurer la

9 Sur la base du rapport fait à l'Ambassade du Japon au Maroc lors de la fin de l'étude au Maroc effectuée dans le cadre de la présente évaluation, ainsi que des discussions tenues lors de la troisième réunion de réflexion, une version française intitulée « Politique de coopération du Japon destinée au Royaume du Maroc » a été rendue publique le 2 février 2016, et, de plus, il est envisagé de donner des explications aux personnes concernées côté marocain (selon les informations données par l'Ambassade du Japon au Maroc en janvier et en février 2016)

10 Il s'agit du prêt en yens « projet de soutien au secteur de l'éducation de base » et du projet de coopération technique « projet de promotion d'une éducation équitable ».

qualité de la planification du projet, et que ce délai, loin d'être trop long, était au contraire nécessaire. Cela parle en faveur de l'importance d'une bonne implication de la partie marocaine dans le processus de formulation des projets. Du côté japonais, lui aussi, il semblerait que ces dernières années, on ne se contente plus de recevoir une liste des demandes, et qu'afin d'augmenter les chances d'adoption, la formulation des projets se fasse après des discussions répétées avec les différents ministères et agences concernés, avant même la soumission des demandes. Il est nécessaire de poursuivre ces efforts. En l'occurrence, il serait important au Japon de montrer l'attitude dynamique comme le font en partie les autres bailleurs et, sans attendre les requêtes de la partie marocaine, garder le regard fixé sur les stratégies des différents secteurs pour faire des propositions côté japonais.

De plus, on nous dit que le Japon notifie par écrit à la partie marocaine les projets adoptés parmi les projets candidats qui ont fait l'objet de requêtes sous la forme d'une étude sur les demandes en matière de don et de coopération technique et d'une longue liste pour les prêts en yens¹¹, mais il est à penser que faire en sorte, à travers des contacts avec la partie marocaine, que les informations parviennent aux ministères et agences qui ont soumis leurs souhaits permettraient de rehausser la transparence.

(3) Actions poursuivies en vue du renforcement du dispositif de mise en œuvre au Maroc

Dans la précédente évaluation par pays (année fiscale 2006), pour renforcer le dispositif local de soutien japonais au Maroc, un renforcement de la collaboration au sein de la taskforce d'APD et le recours aux employés locaux et aux stagiaires de retour au Maroc étaient évoqués dans les recommandations. Nous avons constaté qu'en comparaison avec 2006, le personnel de l'ambassade a légèrement augmenté, et que le bureau de la JICA au Maroc a lui aussi vu son personnel japonais et ses employés locaux s'accroître un peu, mais comme le volume de travail a lui aussi augmenté avec le transfert des tâches jusqu'alors dévolues au bureau de Paris de la Banque japonaise pour la coopération internationale (JBIC), il ne peut être conclu, en comparant simplement le nombre d'employés, que le dispositif humain a été renforcé. D'un autre côté, ce transfert de tâches a permis une avancée en termes d'intensification des tâches, et des améliorations ont été constatées notamment du fait que la mise en œuvre de projets combinant plusieurs modes de coopération en a été facilitée. Dans la mesure où une augmentation du nombre des employés permettrait, en renforçant encore davantage le dispositif d'exécution au Maroc, d'apporter une réponse aux recommandations de la présente évaluation « 4-3 (1) Promotion du partage des informations » et « 4-3 (2) Accélération des processus et amélioration de leur transparence », nous recommandons de

11 En matière de (1) projets de prêts en yens, c'est le Ministère de l'Économie et des Finances qui, en tant que point focal regroupe les demandes de projets, en élabore la longue liste, qui est soumise au Gouvernement du Japon par le Ministère marocain des Affaires étrangères et de la Coopération. Pour les (2) projets de don et de coopération technique, le principe est que le Ministère marocain des Affaires étrangères et de la Coopération fasse tous les ans au mois d'août la synthèse d'une étude sur les demandes, et soumette les demandes au Gouvernement du Japon, mais les demandes de projets importants sont acceptées quel que soit le moment. C'est ainsi que les processus de formulation des projets sont différents concernant (1) les prêts en yens et (2) les projets de don et de coopération technique.

poursuivre la démarche tournée vers un renforcement accru du dispositif d'exécution au Maroc.

Le tableau 7 présente un résumé des recommandations ci-dessus et les organismes envisagés pour mettre en œuvre ou soutenir les mesures recommandées, la durée de mise en œuvre envisagée, et le degré d'importance des recommandations.

Tableau 7 Recommandations de la présente évaluation et organismes de mise en œuvre / soutien, durée de mise en œuvre, degré d'importance de ces recommandations

Recommandations		Organismes de mise en œuvre / soutien ^{*1}				Durée de mise en œuvre ^{*2}	Degré d'importance ^{*3}
		Niveau central		Niveau du terrain			
		Ministère des Affaires Étrangères du Japon	Siège de la JICA	Ambassade du Japon au Maroc	Bureau de la JICA au Maroc		
Recommandations relatives à la pertinence des politiques	(1) Réexamen de la politique de la coopération du Japon destinée au Maroc	⊙	○	○	○	Court terme	⊙
Recommandations relatives à l'efficacité des résultats	(2) Renforcement accru de la promotion de la coopération Sud-Sud	○	○	○	⊙	Moyen terme	⊙
	(3) Combinaison de plusieurs modes de coopération	⊙	⊙	⊙	⊙	Moyen terme	○
Recommandations relatives au bien-fondé des processus	(4) Promotion du partage des informations	○	○	⊙	⊙	Court terme	⊙
	(5) Accélération des processus et amélioration de leur transparence	○	○	⊙	⊙	Moyen terme	○
	(6) Actions poursuivies en vue du renforcement du dispositif de mise en œuvre au Maroc	⊙	⊙	⊙	⊙	Long terme	○

Sources : Élaboré par l'équipe d'évaluation

*1. Organisme de mise en œuvre / soutien : ⊙ Organisme de mise en œuvre, ○ Organisme de soutien à la mise en œuvre

*2. Durée de mise en œuvre : court terme. : 1 ou 2 ans, moyen terme : 3 à 5 ans, long terme. : 5 ans et plus

*3. Degré d'importance : ⊙ élevé, ○ moyen