

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES PAR L'OCTROI DE BOURSES

MAROC

CODE DGD : NN 3009878
CODE NAVISION : MOR 10 888 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	8
INTRODUCTION	10
1 ANALYSE DE LA SITUATION	11
1.1 HISTORIQUE	11
1.2 CONTEXTE DU PAYS	14
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	15
2.1 STRATÉGIE D'INTERVENTION	15
2.2 ANALYSE, SÉLECTION ET MISE EN ŒUVRE	19
2.3 BÉNÉFICIAIRES	21
2.4 COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES INTERVENTIONS	22
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	27
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	27
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	27
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS	27
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE	27
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION	40
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	43
3.7 ANALYSE DES RISQUES	44
4 RESSOURCES	47
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	47
4.2 RESSOURCES HUMAINES	51
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES	52
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	53
5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	53
5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES	53
5.3 RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES	53
5.4 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	54
5.5 DÉPENSES AVANT SIGNATURE DE LA CMO	57
5.6 DESCRIPTION DES PROCESSUS À METTRE EN ŒUVRE	58

5.7	MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF	62
6	THÈMES TRANSVERSAUX	63
6.1	ÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES	63
6.2	DROITS DES ENFANTS	67
6.3	GESTION DURABLE DE L'ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENTS CLIMATIQUES	67
6.4	AIDE POUR LE COMMERCE	70
6.5	FORMATION PROFESSIONNELLE	70
7	ANNEXES	72
7.1	CADRE LOGIQUE	72
7.2	CHRONOGRAMME	78
7.3	TdR PERSONNEL LONG TERME	79
7.4	ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DES ACCORDS	85
7.5	ANALYSE DES BESOINS DES INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES : ÉTAPES À SUIVRE ET RÉFÉRENCES	87
7.6	NORMES FINANCIÈRES POUR DES FORMATIONS DE COURTE ET LONGUE DURÉE, EN BELGIQUE ET SUR PLACE.....	91
7.7	NORMES FINANCIÈRES BELGES.....	99
7.8	NORMES FINANCIÈRES POUR LES BOURSES LOCALES AU MAROC	102
7.9	CRITÈRES DE SÉLECTION POUR LES SÉLECTIONS EN DEHORS DU CADRE 'INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES'	104
7.10	SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE BENCHMARKING.....	106

ABRÉVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
APEFE	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
AVCB	Association de la ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale
BEB	Etudes en Belgique
BF	Bourses de formation
BEL	Etudes locales/régionales
BMX	Doctorats Mixtes
BSB	Stages en Belgique
CEDAW	Committee on the Elimination of Discrimination against Women/ La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CIC/GIS	Coopération internationale communale/ Gemeentelijke Internationale Samenwerking
CoPil	Comité de Pilotage
CRMEO	Cadre réglementaire de mise en œuvre entre la DGCD et la CTB portant sur les modalités de mise en œuvre du programme bilatéral d'octroi de bourses dans les pays partenaires
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CUD	Commission universitaire pour le développement
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier Technique et Financier
FI	Fiche d'identification
IB	Institution bénéficiaire
IF	Institution de Formation
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
MEMEE	Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONDE	Observatoire national des droits de l'enfant
ONEP	Office National de l'Eau Potable

PIC	Programme Indicatif de Coopération
PMV	Plan Maroc Vert
PND	Plan National de Développement
RH	Ressources Humaines
SIG	Système d'Information Géographique
SLA	Service Level Agreement
SWDE	Société wallonne des eaux
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad (Conseil interuniversitaire flamand)
UMP	Université Mohammed Premier
UVCW	Union des Villes et Communes de Wallonie
VVSG	Vlaamse vereniging van Steden en gemeenten (Association flamande des villes et communes)

RÉSUMÉ

Le « Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses - Maroc », fait partie d'une série de nouveaux programmes qui seront mis en œuvre dans tous les pays partenaires de la coopération bilatérale belge « directe ». Ces programmes « bourses nouvelle génération » remplaceront à terme, en fonction des Programmes indicatifs de coopération (PIC) pour les pays partenaires de la coopération belge, les bourses individuelles de haut niveau qui préparaient, dans la règle, le futur personnel enseignant et de recherche des universités, mais aussi des professionnels des pays partenaires, par l'octroi de bourses d'études de stage, master, doctorat, spécialisation et post-doctorat.

Ce changement fait partie de la politique de coopération décidée par le gouvernement fédéral belge et exécutée par la Direction générale du développement (DGD).

Une 'policy note' élaborée et signée par la DGD et la CTB en explique les spécifications plus détaillées. Cette note stratégique est diffusée depuis début 2012. Il y est opté pour le renforcement des capacités organisationnelles dans le programme bourses et non pas institutionnelles. D'autres interventions, comme des appuis institutionnels ciblent le développement des capacités institutionnelles en se référant à la définition de Bossuyt (2001) qui différencie bien la portée du par rapport à l'objet du programme bourses dont l'objet est capacités organisationnelles «Le développement institutionnel est axé sur l'aptitude ou la capacité des pays en voie de développement de concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement par eux-mêmes et ce, d'une manière durable. Il n'y a donc pas de doute que le développement institutionnel est un concept multidimensionnel qui en appelle à un regard systématique quant au fonctionnement /la performance institutionnel(le). Celui-ci ne concerne pas uniquement l'éducation, la formation et/ou le renforcement institutionnel ; sont également inclus, l'environnement dans son ensemble, le modèle des organisations officielles et officieuses, les réseaux, la culture, les structures sociales et les autres facteurs qui ont un impact sur le fonctionnement institutionnel.

L'objectif du programme bourses est bien délimité au renforcement des capacités des institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégique dans les secteurs de concentration ou qui sont en stratégie d'exit. Des bourses seront octroyées, en fonction des besoins des institutions bénéficiaires, pour des formations d'individus ou de groupes d'individus. Les publics-cibles sont ne déjà depuis quelques temps plus seulement les étudiants mais surtout aussi les dirigeants, professionnels et techniciens du niveau intermédiaire et de base dans l'échelle des ressources humaines, et ceci dans les secteurs de concentration déterminés conjointement par le partenaire et la Belgique comme bailleur.

Les institutions et organisations bénéficiaires qui pourront bénéficier des bourses peuvent être des administrations d'état au niveau national, déconcentrées et/ou décentralisées, mais aussi des institutions autonomes de statut public, parapublic et privé, ainsi que des organisations de la société civile, telles que les associations de femmes, associations de producteurs et productrices, comités villageois et d'autres considérés comme un maillon indispensable pour le développement du pays.

Il est voulu et espéré que cette approche appuie les synergies entre les acteurs et actrices au niveau local et régional au bénéfice des populations surtout à l'intérieur du pays.

Le programme répond au problème principal d'une pénurie de ressources humaines dans les institutions et organisations stratégiques dans les secteurs de concentration. La stratégie d'intervention mise sur la volonté et la capacité d'initiative des institutions et organisations au niveau intermédiaire et de base. Les bourses pourront être utilisées pour des formations et stages

au Maroc, dans les pays voisins (Maghreb et Afrique subsaharienne) et, seulement par exception, en Belgique. Les institutions et organisations démontreront que le choix des groupes de personnes, des thèmes et des modalités correspond au plan de développement de l'entité et s'insère dans sa stratégie de formation des ressources humaines. Les formations s'adresseront de préférence à des groupes d'agents des institutions et organisations demandeuses.

Le programme est ciblé sur les zones de concentration de la coopération maroco-belge.

Le programme se concentrera sur les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge et cherchera des synergies avec les programmes et projets de coopération bilatérale belgo-marocaine dans ces domaines : agriculture et eau & assainissement. Deux autres secteurs spécifiques (le secteur portuaire et le renforcement des capacités des collectivités locales par le biais de la formation) et un secteur en stratégie d'exit (santé) seront aussi appuyés.

Il est important de rappeler que les bourses individuelles déjà approuvées du programme de bourses ancien continueront à être assumées.

Le programme bourses est un programme continu dans le temps, même s'il est mis en œuvre comme un projet avec un début et une fin. Son contenu devra s'adapter aux besoins des institutions du pays partenaire et aux possibilités qu'offrent certaines institutions de formations sur place et en Belgique.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	NN 3009878
Code Navision CTB	MOR 10 888 11
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles
Durée de l'intervention	Convention Spécifique 36 mois (24 mois exécution projet + 12 mois)
Date de l'intervention	Continuations antérieures : 1 ^{er} janvier 2010 Nouvelle approche : Début 2013
Contribution du pays partenaire	n.d.
Contribution belge	3.379.977 euros
Secteur (codes CAD)	43000 – Autres Multisecteurs
Brève description de l'intervention	Renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses.
Objectif global	Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles
Objectif spécifique	Les capacités des institutions publiques, et ce, prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge, sont améliorées par la formation de leur personnel.
Résultats (7)	<p>Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.</p> <p>Résultat 2: Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires</p>

	<p>du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.</p>
--	---

INTRODUCTION

Le Programme indicatif de coopération 2010-2013 constitue une véritable charnière pour l'orientation du programme bourses. Il introduit, par une étape transitoire, le basculement entre deux approches et deux modalités d'exécution : d'une approche plus individuelle basée sur des conventions annuelles successives, à une orientation plus organisationnelle (développée au chapitre orientations stratégiques), régie par une convention spécifique qui devrait dans l'avenir correspondre à la durée du PIC.

Cela induit de prendre en compte les bourses des années antérieures à 2012 encore en cours de mise en œuvre et de prévoir des moyens budgétaires conséquents pour permettre de nouveaux engagements, de nouvelles possibilités d'octroi de bourses de formation dans le cadre sectoriel et thématique défini par le PIC et par la fiche d'identification élaborée par la Direction de la coopération culturelle et scientifique (DCCS) et approuvée en Comité des partenaires du 20/5/2010.

Ce basculement d'une approche à l'autre demandera un investissement important au niveau des ressources humaines disponibles afin que la mise en œuvre de la nouvelle approche assure réellement une qualité accrue dans l'analyse des besoins, la sélection des bénéficiaires et certainement le suivi incluant la réelle capitalisation des formations suivies.

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Historique

1.1.1 Lignes conductrices du programme bourses développé dans l'ancien PIC 2006-2009¹

Le programme bourses dans son ensemble et celui plus particulièrement développé au Maroc était orienté principalement sur des sélections individuelles. Même si les candidats étaient issus des administrations publiques ou des associations reconnues par les pouvoirs publics, la structuration du programme, ne permettait pas une relation durable aisée avec les institutions d'origine des boursiers.

Les candidatures étaient habituellement avalisées par les Ministères de tutelle puis réacheminées au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération pour transmission à l'Ambassade. A part quelques expériences pertinentes dont une collaboration ONEP/SWDE dans le secteur Eau, l'impact vis-à-vis des structures de provenance des boursiers des formations financées n'a pas pu être mesuré ou étudié. Les indicateurs étaient donc principalement axés sur des informations relatives aux programmes annuels successifs développés de 2006 à 2009 par le Maroc. Ces axes majeurs permettent de donner une vision quantitative par rapport aux bourses attribuées mais pas nécessairement sur l'impact obtenu.

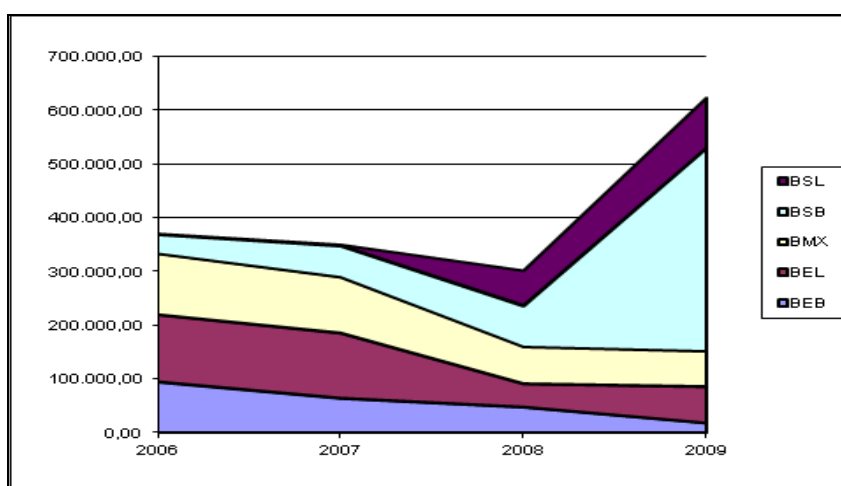
1. Dépenses par année budgétaire et répartition par programmes

Les diverses formations rendues possibles par l'octroi de bourses ont été catégorisées en 5 groupes : BEB : Etudes en Belgique - BMX : Doctorats mixtes - BSB : Stages en Belgique - BSL : Stages locaux/régionaux - BEL : Etudes locales/régionales

Dépenses/ budget	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	368.898,43	348.423,87	300.196,38	622.825,26
Budget disponible	478.000,00	435.800,00	464.423,87	860.000,00
Taux d'exécution	77,18%	79,95%	64,64%	72,42%

Dépenses/prog.	2006	2007	2008	2009
BEB	94.862,72	64.277,11	47.673,70	17.806,17
BMX	114.127,01	104.681,24	69.705,41	66.939,50
BSB	35.502,16	57.903,32	75.720,52	377.819,27
BSL	0,00	846,86	64.401,67	93.161,54
BEL :	124.406,54	120.715,34	42.695,08	67.098,78

¹ sources: rapports des bourses locales pour les données avant 2008 et Tubes pour les données entre 2008 et 2011

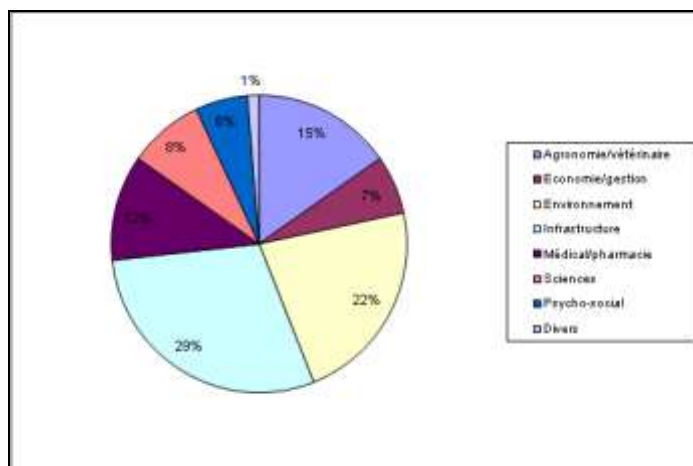


Un budget additionnel disponible en 2009, spécifique pour le secteur portuaire, a été bien absorbé, notamment par la mise en œuvre de stages de courte durée en Belgique.

Cela a permis au total à 157 boursiers de suivre une formation en Belgique entre 2006 et 2009. La part budgétaire réservée aux bourses d'études en Belgique de type master et de doctorat a diminué, au profit de formations de plus courte durée (BSB et BSL et notamment de stages groupés locaux).

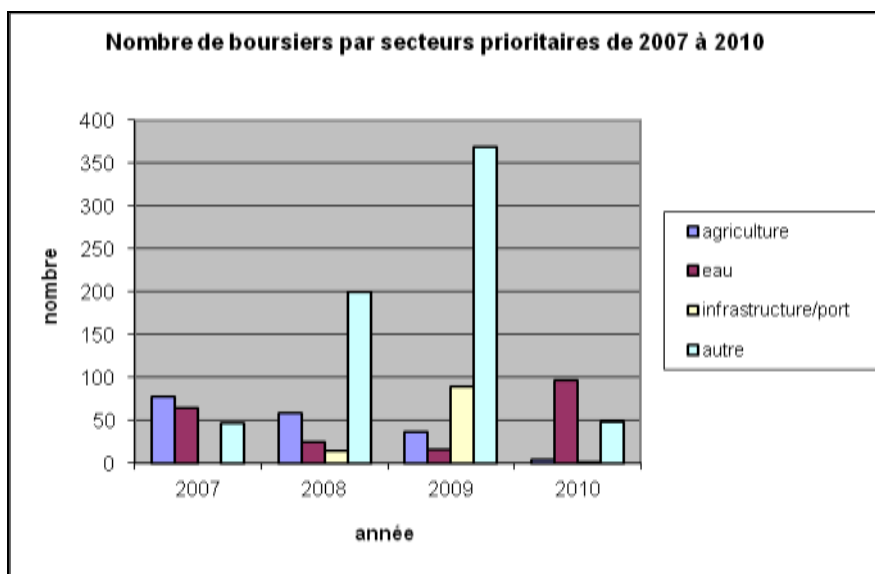
2. Répartition sectorielle des formations

Le tableau ci-dessous détaille la répartition du programme (entre 2007 et 2010) mis en œuvre en Belgique, en tenant compte du secteur de la formation suivie. Les bourses attribuées pour les formations liées au secteur portuaire sont incluses dans la rubrique infrastructure (transport maritime).



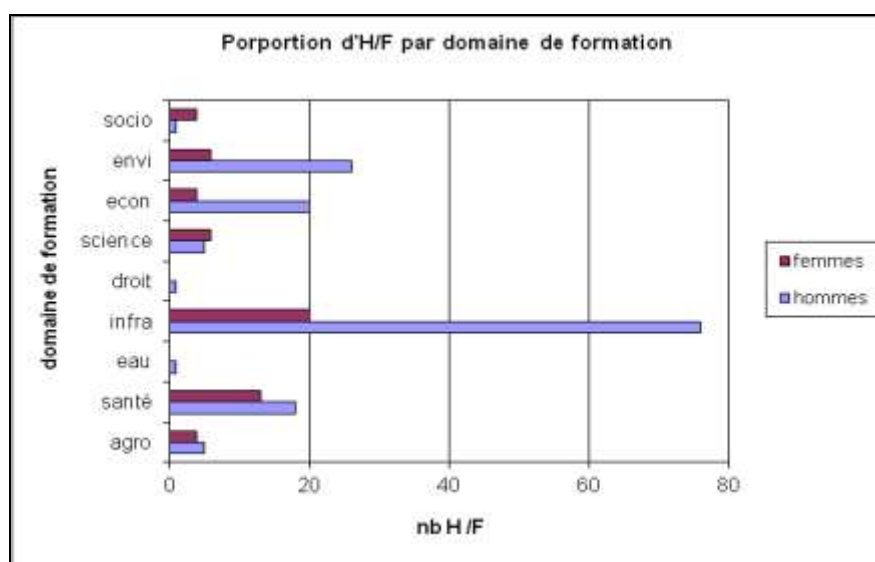
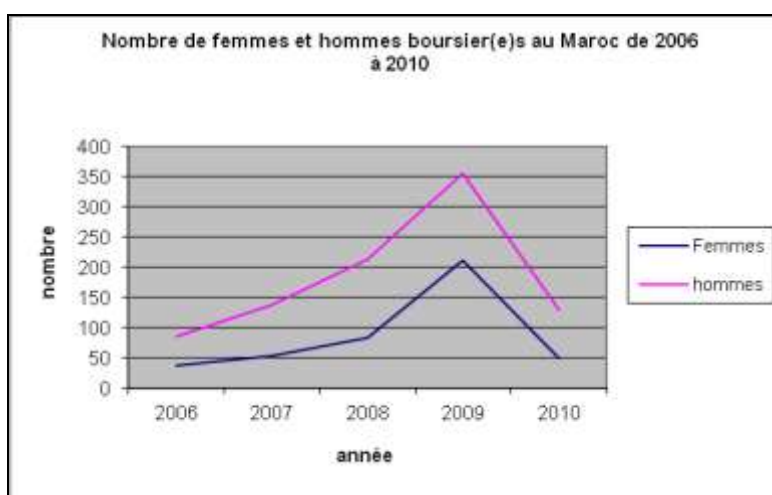
Secteur de formation

Agronomie/vétérinaire	15,29%
Economie/gestion	8,13%
Environnement	28,46%
Infrastructure	37,40%
Médical/pharmacie	14,63%
Sciences	10,57%
Psycho-social	7,32%
Divers	1,63%



3. Répartition des bourses selon le genre

Dans les tableaux qui suivent il apparaît clairement que les femmes sont sous-représentées dans tous les secteurs. Un travail de mise en équilibre est à prévoir sur le nouveau programme.



1.2 Contexte du pays

1.2.1 Stratégie et défis majeurs en matière de développement des ressources humaines

Le Maroc s'inscrit véritablement dans une stratégie de développement des ressources humaines au sein de ses administrations.

Tous secteurs confondus, les niveaux centraux des ministères/ agences sont impliqués dans la formation, souvent par la création, depuis peu, de services spécifiques de formation dotés de budgets propres ou intégrés aux départements Ressources Humaines respectifs.

Le Décret du 2/12/2005, a institué et organisé la formation continue des fonctionnaires.

Malgré une volonté importante, les budgets spécifiques « formation » disponibles dans les régions, au niveau des structures régionales sont très souvent limités. Ce qui ne permet pas de développer des formations bien ciblées.

C'est une réelle opportunité, pour le programme, de pouvoir s'inscrire dans les efforts de modernisation des secteurs publics et dans la réforme de l'administration par l'octroi des bourses de formations appropriées.

En effet, dans le cadre de cette politique de modernisation de la fonction publique, de nombreux fonctionnaires possédant une large expérience professionnelle ont quitté l'administration publique et ont été remplacés par de nouveaux jeunes cadres, ce qui a parfois causé un vide, en compétences et en expériences reconnues.

1.2.2 Accompagnement de la politique actuelle de déconcentration

Les services déconcentrés ont acquis plus d'autonomie et doivent ainsi s'intégrer dans une politique d'atteinte de résultats. Ceci demande une implication personnelle et des compétences des agents accrues au niveau technique (lié aux métiers) mais également au niveau managérial (gestion d'équipe, coaching,...).

Les défis majeurs de ces services sont de répondre conjointement :

- Aux besoins de services accrues à rendre aux populations et/ou clients.
- Aux besoins en termes d'atteinte des objectifs fixés par le niveau central et par la structure elle-même.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Stratégie d'intervention

2.1.1 Vers un renforcement des capacités organisationnelles

Jusqu'à présent, le programme bourses était principalement axé sur la formation de l'individu, issu des administrations publiques et des associations. Malgré la validation des candidatures par les Ministères de tutelle et par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, le choix de la formation était dicté principalement (si pas uniquement) par les besoins propres.

La nouvelle approche du programme est plus en ligne avec la Déclaration de Paris:

- Plus d'implication du pays partenaire ;
- Appui aux structures et organisations du pays partenaire ;
- Alignement sur les stratégies nationales et plus spécifiquement stratégies de renforcement de capacités ;
- Responsabilité du partenaire envers l'obtention des objectifs et résultats.

Le nouveau programme de bourses mettra l'accent sur l'investissement à long terme donc sur la **durabilité** et la pertinence des renforcements de capacités.

La nouvelle orientation stratégique consiste à aller **au-delà de la réponse individuelle** et de se diriger **vers un renforcement organisationnel** des structures du pays partenaires, et donc l'amélioration qualitative des services aux populations.

La bourse est toujours octroyée à un individu ou un groupe d'individus mais dans le cadre du renforcement organisationnel de sa structure. Les formations des individus devraient avoir un impact sur une meilleure performance de l'organisation d'origine.

Un accord sera signé entre le programme de bourses et l'IB.

En plus, un contrat sera signé entre l'individu (qui reçoit la bourse) et l'IB, dans lequel seront stipulés leurs engagements mutuels.

La durée du programme a été également adaptée. La mise en place d'un programme bourses avec une convention spécifique sur plusieurs années permettra de mettre en place une collaboration, un suivi, plus durable entre le programme bourses et l'IB. L'approche devrait être poursuivie pendant les deux PIC suivants afin d'obtenir des résultats plus durables.

L'identification des IB potentielles est liée aux secteurs et zones d'interventions définies dans le PIC.

Cette évolution de bourses individuelles vers du renforcement de capacités organisationnelles sera concrétisée par :

- **L'analyse des besoins des organisations et l'élaboration des plans de formation:**

Le programme aidera les IB à organiser une analyse des besoins de leur organisation. Sur base de celle-ci, l'IB sera plus apte à formuler, avec l'aide de l'équipe du programme un plan de formation adapté.

- **Le coaching du transfert des compétences vers l'organisation:**

Le programme de bourses travaillera avec l'IB sur la manière avec laquelle les

compétences acquises peuvent être transférées efficacement vers le reste de l'organisation. Pour cela, un contrat sera signé entre l'IB et le boursier et des mesures d'accompagnement comme une formation, un atelier interne, etc pourront être prévues.

- **Le monitoring de l'amélioration de la performance organisationnelle:**

Au niveau de l'objectif spécifique, le suivi d'un certain nombre d'indicateurs permettra de mesurer de quelle façon l'organisation applique et intègre les compétences acquises par son personnel.

2.1.2 Choix de secteurs et zones d'intervention ciblées

Le programme bourses s'aligne sur les choix sectoriels et géographiques du Programme indicatif de coopération (PIC) 2010-2013, notamment **l'agriculture ainsi que l'eau et l'assainissement**.

Deux autres secteurs spécifiques (le secteur portuaire et le renforcement des capacités des collectivités locales par le biais de la formation) et un secteur en stratégie d'exit (santé) seront appuyés.

Un pourcentage (+/- 10%) du budget sera réservé à l'octroi de bourses en dehors du cadre sectoriel du PIC. Il s'agit de bourses non liées directement aux secteurs ni aux zones d'interventions du PIC. Celles-ci permettront ainsi de prendre aussi en compte des opportunités stratégiques pouvant survenir en cours d'exécution.

Vu la dynamique que connaît la société civile au Maroc, des bourses locales peuvent également être octroyées aux acteurs de la société civile, notamment les associations qui sont directement liées aux secteurs prioritaires et aux thèmes transversaux.

Les zones d'interventions sont :

- Région du **Souss-Massa-Drâa** : 2 préfectures (Agadir Ida-Outanane, Inezgane-Aït Melloul) et 7 provinces (Chtouka-Aït Baha, Ouarzazate, Sidi Ifni, Taroudant, Tinghir, Tiznit, Zagora) ;
- Région **Tanger-Tétouan** (2 préfectures ; Tanger - Assilah, M'Diq - Fnidq et 5 provinces : Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Tétouan, Ouezzane) et **Province d'Al Hoceima** dans la Région de Taza-Al Hoceima-Taounate.
- Région de l'**Oriental** : **1 préfecture** (Oujda-Angad) **et 5 provinces** (Nador, Berkane, Taourirt, Jerada, Figuig).

Le niveau central, quant à lui, pourra également être associé à toutes les formations programmées dans les 3 zones d'intervention en vue d'améliorer le lien direct entre services centraux et régionaux.

2.1.3 Alignement sur les stratégies nationales de renforcement des capacités

Dans la mesure du possible les formations organisées par le programme bourses s'aligneront et s'inscriront dans les stratégies nationales sectorielles de renforcement des capacités.

Dans tous les secteurs les niveaux centraux des ministères/agences sont impliqués dans la formation, souvent par la création, depuis peu, de services spécifiques de formation dotés de budgets propres ou intégrés aux départements RH respectifs.

Le Décret du 2/12/2005, a institué et organisé la formation continue des fonctionnaires.

2.1.4 Implémentation progressive du programme

Le programme bourses qui implique donc la mise en œuvre d'une nouvelle approche se fait graduellement et en différentes phases. Il est évident que toutes les phases ne pourront se faire en une étape. Cela représentera un processus phasé dont les 4 premières étapes se reproduiront en cycles récurrents au fil du temps.

1. Adaptation et approbation de la liste des IB potentielles ;
2. Analyse des besoins des IB ;
3. Evaluation de la qualité des instituts de formations locaux et de leurs formations connues ;
4. Exploration et évaluation de la qualité d'autres instituts de formation potentiels ;
5. Démarrage effectif du programme.

2.1.5 Différents types d'IB

Une IB potentielle est:

- une administration centrale ;
- une administration décentralisée ou déconcentrée ;
- une institution opérationnelle reconnue par une administration ;

Un institut de formation (IF) peut devenir également, dans certains cas, une IB (voir le chapitre 3.4.1.3 sur l'évaluation de la qualité des IF).

2.1.6 Différents sujets et différents types de formation

Il y a deux principaux types de formation : des formations de courte durée (moins de 6 mois) et des formations de longue durée (plus de 6 mois). Les doctorats et le E-learning ont leurs propres règles de fonctionnement.

Au Maroc, la priorité sera donnée aux formations de courte durée. Néanmoins, ni les doctorats ni les autres formations de longue durée ne sont exclues s'ils s'avèrent être la meilleure réponse aux besoins exprimés par l'IB.

Les formations pourront être données sous différentes formes :

- Formations traditionnelles (académiques ou scolaire) ;
- Training on the job;
- Ateliers ;
- Formations en groupe ;
- Formations interne dans l'IB ;
- Peer learning (entre collègues);
- Stages ;
- Voyages d'études ;
- Conférences, séminaires,

Les formations pourront être données à différents endroits :

Dans le programme de bourses marocain, la priorité sera donnée à des formations locales ou

régionales (organisées au Maroc ou dans la sous-région), si nécessaire avec de l'appui international/belge. Si l'IF potentielle n'existe pas localement, la formation pourra également être suivie en Belgique ou dans un autre pays européen.

Les formations pourront traiter toute une gamme de sujets:

- Des formations techniques ;
- Des formations liées au management (RH, finances, etc) ;
- Des formations sur une politique, une stratégie ;
- Des formations sur le planning, suivi et évaluation, ...

Pour les différents types de formation, des normes financières ont été développées et sont à suivre lors de la mise en œuvre des formations.

Il y a des normes pour des formations en Belgique, au Maroc et dans d'autres pays où la CTB est présente.

Une explication sur les différentes normes est donnée en annexe 7.6

Les normes pour la Belgique sont données en annexe 7.7, celles pour les formations locales au Maroc sont reprises en annexe 7.8. Les normes pour les autres pays où la CTB est présente sont disponibles auprès des représentations de la CTB sur place.

	Au Maroc	Dans d'autres pays avec présence de la CTB	En Belgique
Formations de courte durée (moins de 6 mois) (voyages d'études, stages)	Normes en annexe 7.8	Normes disponibles auprès des représentations de la CTB locale	Normes en annexe 7.7
Formations de longue durée (plus de 6 mois) (études)	Normes en annexe 7.8.	Normes disponibles auprès des représentations de la CTB locale	Normes en annexe 7.7
Doctorats	Normes en annexe 7.8	Normes disponibles auprès des représentations de la CTB locale	Normes en annexe 7.7
E-learning	Normes en annexe 7.8	Normes disponibles auprès des représentations de la CTB locale	Normes en annexe 7.7

2.1.7 Stratégie d'intervention : autres points d'attention

Le programme bourses a comme but de faire bénéficier **d'avantage de personnes** d'une formation de qualité, tout en évitant l'affaiblissement des IB pendant les formations à cause des absences. Pour ceci, les éléments suivants seront à prendre en compte :

- Organiser des formations pour tous les échelons au sein d'une organisation (et pas seulement le management) ;

- Mettre plus d'accent sur les formations de courte durée ;
- Mélanger différents types de formations (voir ci-dessus).

Le programme accordera une attention particulière à la **qualité du processus de formation**:

- Evaluation des IF et discussions avec les IF afin d'obtenir des formations de plus haute qualité qui répondent davantage à la demande ;
- Evaluation de chaque formation fournie ;
- Qualité au niveau de la formulation de la demande (travail sur des TdR de qualité).

Les IB doivent être **pro-actives** : le programme informera sur les possibilités mais les demandes devront venir des IB.

Les critères de sélections pour les sélections 'individuelles' (hors cadre 'IB') sont donnés en annexe 7.9.

Le programme visera un **équilibre au niveau du genre** par rapport aux personnes sélectionnées pour les formations.

Les secteurs de concentration ne doivent pas forcément être représentés dans chaque région.

2.2 Analyse, sélection et mise en œuvre

Comme expliqué ci-dessus, chaque individu ou groupe d'individus qui reçoit une bourse sera considéré comme partie d'une organisation à renforcer.

Ceci signifie que différentes étapes devront être respectées avant la mise en œuvre effective du programme :

2.2.1 Analyse de l'offre et de la demande

2.2.1.1 Sélection des institutions bénéficiaires

Une liste non-exhaustive d'IB par secteur est donnée dans le présent DTF (voir chapitre 3 sur la planification opérationnelle) mais, dès le début de la mise en œuvre des appels à candidature seront lancés annuellement pour que d'autres IB aient l'opportunité d'être ajoutées à la liste. Chaque nouvelle IB doit être approuvée par le CoPil.

L'attention sera focalisée prioritairement sur les structures de cette première sélection, dont des listes **non exhaustives** se trouvent au chapitre 3.4.

Pour ajouter de nouvelles IB, les critères de sélections² qui suivent seront appliqués :

Critères de sélection pour les Institutions Bénéficiaires (IB)
Existence d'une stratégie « RH » au sein de l'IB (ou engagement d'en élaborer une).
Adéquation des objectifs de l'IB avec la politique de la Coopération belge dans le secteur et cohérence avec le programme bilatéral.
Adéquation de la localisation de l'IB avec la zone d'intervention de la Coopération bilatérale.

² Ces critères de sélection peuvent également être amendés par le COPIL.

Existence d'un plan de formation ³ au sein de l'IB (ou volonté d'en élaborer un avec l'encadrement du programme). Le plan de formation est en ligne avec la stratégie « RH » de l'IB et concerne la plupart des échelons de l'organisation.
Engagement relatif à l'implémentation et le transfert des compétences (connaissances, savoir-faire et attitudes) acquises par leur personnel en créant un environnement favorable : <ul style="list-style-type: none"> - Structure de l'IB ; - Méthodes, procédures à appliquer ; - Moyens logistiques.
Accord de l'IB de contribuer au suivi et monitoring concernant l'implémentation et le transfert des compétences acquises.

2.2.1.2 Analyse des besoins des IB et élaboration d'un plan de formation

Si elles n'en disposent pas encore, les IB peuvent demander au programme de les soutenir dans l'analyse de leurs besoins.

Si le programme de bourses exécute cette analyse, elle sera faite de préférence selon la méthodologie 'open systems model' (voir en annexe 7.5). Ceci signifie :

1. Un scan rapide des objectifs et tâches principaux de l'organisation;
2. Une définition des compétences (connaissances, savoir-faire et attitudes) nécessaires à une bonne performance de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs;
3. Une définition et une priorisation des besoins qui correspondent à ces compétences;
4. Elaboration d'un plan de formation;
5. Exploration et contractualisation des formations.

2.2.1.3 Evaluation de la qualité des instituts de formation connus et de leurs formations

La qualité des formations dans le passé ne répondait pas toujours aux attentes. Des évaluations des formations connues seront donc faites. Dans certains cas, des instituts de formations pourront devenir des institutions bénéficiaires et recevront le support du programme bourses afin d'améliorer leur offre de formation.

2.2.1.4 Exploration de nouvelles possibilités de formation

Plus loin dans ce DTF, une liste non-exhaustive d'institutions de formation est mentionnée au chapitre 3 du présent DTF. Au démarrage, le programme bourses devra prospecter davantage afin de trouver d'autres IF et d'autres formations qui pourraient mieux correspondre aux demandes formulées par les IB.

2.2.1.5 Sélection des individus participant aux formations

Cette sélection sera faite par les IB mais sera discutée et vérifiée sur son éligibilité avec l'équipe du programme bourses.

³ Le plan de formation sera constitué au minimum des éléments suivants : objectifs à atteindre par la formation (en terme de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir), actions à mettre en œuvre (y compris réinsertion du boursier dans la structure), publics visés, planification, 'suivi' et budget

Les critères minimaux suivants devront être suivis par les IB. En consultation avec l'équipe du programme, l'IB pourra ajouter d'autres critères :

Critères de sélection pour les individus :	
Le candidat s'engage à rester travailler au sein de l'IB pendant un certain temps après la formation. Cette période devra être définie par l'IB.	
Le candidat est appuyé par son supérieur hiérarchique.	
Le candidat dispose des compétences et de l'expérience nécessaires pour suivre la formation.	
Le candidat devra, via sa position actuelle et éventuellement future, être en mesure de contribuer au meilleur fonctionnement de l'IB. Des candidats aux différents échelons de l'organisation doivent être considérés.	
Pour des formations académiques de longue durée (études, doctorats), le candidat doit fournir sa preuve d'acceptation par l'université.	
Des candidats des zones de concentration auront la priorité.	
La priorité devra être donnée aux femmes afin d'arriver à un taux de 50% de boursiers féminins.	
Critères de sélection des candidatures individuelles (hors approche IB)	<p>L'analyse et la sélection des candidats individuels se fera sur base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères généraux de sélection disponibles dans le cadre réglementaire (cf. annexes 7.7) • Critères spécifiques approuvés par le CoPil

2.2.1.6 Sélection des instituts de formation

Pour chaque formation, l'institut de formation le plus approprié sera cherché. Cela sera fait via des appels d'offre selon la législation belge. Voir chapitre 5 sur les modalités de mise en œuvre.

Pour des formations académiques de longue durée pour lesquelles le programme et les coûts sont publiquement accessibles et pour lesquelles le candidat a obtenu son acceptation, il n'est plus nécessaire de faire un appel d'offres.

Une liste d'IF sera élaborée sur base de l'évaluation et de l'exploration d'IF prévues comme activités (act. 1.2 et 1.3) du programme bourses.

2.3 Bénéficiaires

2.3.1 Bénéficiaires directs:

2.3.1.1 Les Institutions bénéficiaires

Les IB choisies peuvent émaner d'une structure administrative ou d'un établissement public au niveau central ou au niveau des régions de concentration de la coopération maroco-belge. Elles peuvent aussi être des associations ou des coopératives reconnues.

2.3.1.2 Le personnel des Institutions bénéficiaires.

Les individus faisant partie des IB recevront les bourses.

2.3.2 Bénéficiaires indirects :

2.3.2.1 Les populations et/ou utilisateurs des services des IB.

Toute la population à laquelle l'objectif global de développement humain durable s'adresse dans le sens où il est utilisateur des services dispensés par les IB.

2.3.2.2 Les centres de formation internes des ministères et agences du niveau central qui, par l'appui du programme, pourront améliorer leurs catalogues de formation en priorisant mieux (≠ 'shopping list') les besoins des IB des 3 régions. Cette expérience pourra être mise à profit sur l'ensemble du territoire.

2.3.2.3 Les enseignants et formateurs des instituts de qualification, de formation des apprentis, et autres étudiants, élèves, ... aux niveaux régional et local.

2.3.2.4 Les universités et autres instituts de formation (IF) nationaux seront approchés en priorité par le programme en fonction des besoins des IB ; une meilleure adéquation entre besoin et offre sera promue.

2.4 Complémentarité avec d'autres interventions

Le programme bourses opte pour le renforcement des capacités organisationnelles et non pas institutionnelles. D'autres interventions, comme des appuis institutionnels ciblent le développement des capacités institutionnelles en se référant à la définition de Bossuyt (2001) qui différencie bien la portée du développement institutionnel par rapport à l'objet du programme bourses qui est le développement des capacités organisationnelles «Le développement institutionnel est axé sur l'aptitude ou la capacité des pays en voie de développement de concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement par eux-mêmes et ce, d'une manière durable. Il n'y a donc pas de doute que le développement institutionnel est un concept multidimensionnel qui en appelle à un regard systématique quant au fonctionnement /la performance institutionnel(le). Celui-ci ne concerne pas uniquement l'éducation , la formation et.ou le renforcement institutionnel ; sont également inclus, l'environnement dans son ensemble, le modèle des organisations officielles et officieuses, les réseaux, la culture, les structures sociales et les autres facteurs qui ont un impact sur le fonctionnement institutionnel.»

L'objectif du programme bourses est bien délimité au renforcement des capacités des institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégique dans les secteurs de concentration ou qui sont en stratégie d'exit. Des bourses seront octroyées, en fonction des besoins des institutions bénéficiaires, pour des formations d'individus ou de groupes d'individus. Les publics-cibles ne sont plus seulement les étudiants censés devenir les futurs cadres de haut niveau des pays bénéficiaires, mais les dirigeants, professionnels et techniciens du niveau intermédiaire et de base dans l'échelle des ressources humaines, et ceci dans les secteurs de concentration déterminés conjointement par le partenaire et la Belgique comme bailleur.

Le programme essaiera de favoriser les synergies et les échanges avec d'autres acteurs belges au Maroc. Cet aspect sera pris en compte et intégré dans l'ensemble des résultats définis. Il devra être également possible d'inclure dans l'exécution du programme de nouvelles initiatives pertinentes pour promouvoir les relations entre la Belgique et le Maroc lorsqu'elles touchent la coopération au développement.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie les bourses seront en priorité attribuées dans les zones et

les secteurs de concentration du PIC. Ceci est une opportunité pour mieux partager les compétences entre acteurs d'interventions différentes et l'appui mutuel à privilégier.

Le programme bourses est multisectoriel, il a donc besoin de l'expertise sectorielle, notamment en faisant appel aux compétences des assistants techniques affectés aux autres interventions.

Le programme bourses développera une expertise en analyse des besoins en développement des capacités et en élaboration de plans de formation pertinents. Les assistants techniques sectoriels n'ont pas toujours cette compétence plus 'transversale' liée au fonctionnement interne des institutions. Dans ce cadre le staff du programme bourses pourra appuyer l'expertise sectorielle lors de formulation des volets développement des capacités.

En outre il est souvent difficile d'inclure dans les projets 'plus classiques', pour d'autres secteurs que celui de l'éducation, un appui structuré et visant le moyen si pas le long terme, aux institutions de formation présentes dans les zones d'intervention qui dispensent un enseignement ou une formation directement en phase avec le secteur soutenu (telle les établissements d'enseignement technique ou de formation professionnelle en agriculture, mécanique, ...). Ces IF, s'ils sont identifiés comme stratégiques, peuvent être considérés comme des IB à part entière et bénéficier d'un renforcement de capacités au niveau de leur staff.

Le programme bourses s'alignera tout d'abord sur les activités des projets déjà en exécution dans les secteurs de concentration décrits ci-dessous :

2.4.1 Interventions de la coopération maroco-belge dans le secteur agriculture

1^{ière} composante : financement de deux grandes interventions : dans la région du Souss-Massa-Draa et dans les Régions du Nord et de l'Oriental.

2^{ème} composante : appui institutionnel pour renforcer les capacités d'intervention (i) du Centre des Ressources Pilier II dans le domaine de formation (ingénierie de formation, amélioration des compétences) ; (ii) de l'Agence de Développement Agricole, chargée de la mise en œuvre du Plan Maroc Vert ; (iii) de l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments.

3^{ème} composante : programme d'appui aux actions transversales.

2.4.2 Interventions de la coopération maroco-belge dans le secteur de l'eau

1^{ière} composante : appui institutionnel et opérationnel aux Agences de Bassins Hydrauliques (ABH).

2^{ème} composante : appui au PNA par l'assainissement liquide de centres de petite à moyenne taille.

3^{ème} composante : mise à niveau environnemental des écoles rurales dans les zones de concentration de la coopération belgo-marocaine.

2.4.3 Stratégie des autres bailleurs

Il n'existe actuellement pas de stratégie commune entre les bailleurs. Un benchmarking (étude comparative) a été réalisé sur les programmes de 5 autres acteurs accordant des bourses francophones au Maroc à savoir:

- L'Agence Canadienne de Développement International ;
- L'Ambassade de France;
- L'Ambassade de Suisse ;

- La Délégation de l'Union Européenne ;
- La Délégation de Wallonie – Bruxelles.

Cette étude relève certains points forts à mettre sur le compte des bourses octroyées par la Coopération belge. Notamment:

- Programme répondant en grande partie aux besoins du Maroc en matière de développement des capacités institutionnelles par la formation ;
- Large variété de bourses (BEB, BMX, BSB, BL) permettant de répondre à un éventail de besoins en formation ;
- Capacité à offrir des bourses locales ou régionales (la Belgique est le seul pays au Maroc qui accorde ce type de bourse) ;
- Programme favorisant les formations groupées au lieu des formations individuelles ce qui permet de répondre efficacement et d'une manière plus pointue aux besoins des institutions bénéficiaires ;
- Flexibilité et perméabilité entre les types de bourses : possibilité d'organiser des formations en partie en Belgique et en partie localement ;

En outre, ce benchmarking formule des recommandations qui vont dans la direction de la nouvelle approche programme bourses et correspondent aux besoins exprimés par les IB :

- Continuer à donner la priorité aux bourses locales afin d'assurer la spécificité et l'originalité du programme ;
- Développer systématiquement une approche pour arriver à une participation accrue des femmes. Cette priorité a été inscrite au le PIC 2010-2013 et consiste à promouvoir une participation accrue des femmes en leur réservant au minimum 50% des bourses ;
- Impliquer davantage le milieu associatif en renforçant les capacités des associations par l'organisation locale d'ateliers de formations ;
- Essayer dans la mesure du possible d'assurer une certaine complémentarité et synergie avec les autres bailleurs de fonds.

Les conclusions de cette étude ont été reprises en annexe 7.10 de ce DTF.

2.4.4 Synergies avec d'autres intervenants belges

Coopération universitaire (VLIR et CUD)

Dans le cadre de la coopération universitaire, des programmes sont soutenus et/ou développés sur base des besoins locaux. Les Universités et Facultés, soutenues dans le cadre de ces programmes de coopération universitaire (IF) seront approchées en priorité dans le cadre de la mise en œuvre des bourses locales.

➤ Avec l'appui du **CUD les projets ci-dessous sont en cours** :

1. L'appui à l'Université Mohammed 1^{er} à Oujda (région de l'Oriental) par le CUI (coopération universitaire institutionnelle) 2008-2012.
2. Le PIC (Projet interuniversitaire ciblé) et particulièrement le partenariat de l'Université Catholique de Louvain et de l'Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs pour le programme de conservation des écosystèmes à arganiers.

- Le **VLIR** n'a actuellement pas de programme général avec le Maroc, néanmoins, des actions de coopération sont en cours entre l'Université d'Anvers et l'UMP.

Le renforcement du niveau académique et de la recherche, pour assurer la relève académique universitaire, est du ressort de la coopération universitaire (VLIR, CUD, Universités belges...).

APEFE

Appui au secteur éducation, éducation de base et formation professionnelle.

Pour le secteur **agriculture**, les activités entreprises dans la formation par apprentissage (Région de l'Oriental) notamment l'amélioration de l'adéquation de l'offre de formation professionnelle avec les besoins.

Programme fédéral de Coopération internationale communale – CIC /GIS

Ce programme de coopération décentralisée (de commune à commune) développe des partenariats avec des objectifs sectoriels pour chaque pays, avec les Associations des Villes et des Communes des 3 régions.

Communes bruxelloises et wallonnes (AVCB et UVCW)

Spécifiquement pour le Maroc, l'atelier de mars 2007 a défini l'objectif : « dans les 5 ans, les communes partenaires auront les capacités pour planifier, suivre et évaluer des projets sociaux intégrés et coordonnés au bénéfice des citoyens en général et des plus défavorisés en particulier ».

Les communes marocaines (qui sont en partenariat actif avec les communes belges), situées dans les 3 régions de concentration, pourront être associées judicieusement aux activités formatives qui seront menées, et plus particulièrement pour les aspects :

- Coopération décentralisée (pour les secteurs eau, développement rural, environnement)
- Thèmes spécifiques : Genre, encadrement des associations féminines et des ONG locales sur les AGR et le thème des Droits de l'enfant.

Communes flamandes

Les communes flamandes de Hasselt, Mechelen et Sint-Niklaas entretiennent des relations de coopération avec, respectivement les villes de Nador (depuis 2009) et Al Hoceima (depuis 2007).

Délégation de Wallonie – Bruxelles

Elle accorde des bourses de stages, de spécialisation et de recherche, dans des universités de la Communauté française de Belgique, dans le cadre des projets de coopération de la région wallonne et en harmonie avec les secteurs prioritaires, en l'occurrence : l'éducation, la formation et l'environnement.

Ces bourses de stages de perfectionnement sont octroyées aux professionnels et aux fonctionnaires, et spécifiquement pour les stages d'été aux diplomates et professeurs de l'Education Nationale.

Programmes « TAIEX » et « Jumelages de la CE »

Ces programmes de la CR pourraient offrir des opportunités pour la coopération belge et la Belgique de se faire mieux connaître au Maroc. L'idée est de promouvoir des synergies et des complémentarités, notamment pour les secteurs prioritaires. Des possibilités de synergie et de complémentarité avec d'autres interventions les dernières années Il sera important de bien faire attention que les bourses restent centrées sur leur objectif qui est de répondre aux besoins de

renforcement des capacités des institutions bénéficiaires tout en ayant l'opportunité de créer des liens professionnels entre les centres de connaissance en Belgique et au Maroc.

2.4.4.1 Synergies avec d'autres programmes internationaux de bourses

Comme repris dans les conclusions du rapport de benchmarking, reprises synthétiquement en annexe 7.10. il a été constaté que les bourses sont allouées, par les différents canaux, sur base de critères différents et utilisant des approches très variées, donnant des produits très diversifiés. Cette diversité devrait encourager davantage à plus de concertation et de synergies.

La coordination du programme pourrait avantageusement proposer la création d'une plate-forme d'échanges sur base des coopérations analysées, avec un souci d'intégrer les autres coopérations actives en matière de bourses au Maroc.

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif général

Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles.

3.2 Objectif spécifique

Les capacités des institutions publiques, et ce, prioritairement dans les secteurs de concentration du PIC, sont améliorées par la formation de leur personnel.

3.3 Résultats attendus

Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.

Résultat 2: Les institutions bénéficiaires du secteur de **l'eau** ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

Résultat 3: Les institutions bénéficiaires du secteur de **l'agriculture** ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

Résultat 4: Les institutions bénéficiaires du **secteur portuaire** ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

Résultat 5: Les institutions bénéficiaires des **collectivités locales** ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

Résultat 6: Les institutions bénéficiaires **hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux** ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

Résultat 7: Le programme bourses relatif aux « **Continuations & report** » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.

3.4 Activités à mettre en œuvre

Remarques :

- Une liste non-exhaustive d'IB potentielles qui sont apparues comme étant essentielles a été établie lors de la formulation pour permettre une mise en œuvre rapide du programme. Il est important qu'en cours d'exécution des activités du programme, d'autres IB puissent être ajoutées en suivant les critères clairement définis.
- Le **secteur santé** en stratégie d'exit bénéficiait du programme bourses par le passé mais n'est plus prioritaire dans le PIC en cours.

Pour ne pas démultiplier les répartitions (fragmentation plus importante du budget), la mission de santé publique remplie dans les secteurs 'eau', 'agriculture' et 'portuaire' sera intégrée, en termes d'activités, dans ces 3 résultats.

- Tous les thèmes transversaux **Genre, Droits des enfants, Environnement, Aide pour le commerce et Formation professionnelle** seront inclus dans les critères d'analyse et de suivi des bourses aussi bien au niveau des résultats liés aux secteurs de concentration qu'au niveau du résultat hors secteur. En effet pour estimer avoir un réel impact au niveau d'un thème transversal au niveau du développement l'approche 'double ancrage' est préconisée. Ceci veut dire que les thèmes transversaux reçoivent non seulement de l'attention au niveau

'transversal' de chaque secteur pour viser une généralisation (mainstreaming), mais aussi de l'attention spécifique qui se situe au niveau d'IB pas particulièrement liées à un secteur. Ceci permettra de cibler mieux certains thèmes transversaux, ceci permettra d'appuyer des approches parfois plus innovantes.

- Les thèmes transversaux **Genre et Droits des enfants** font l'objet d'une attention plus particulière et donc la stratégie de leur implémentation est plus développée au chapitre 6. Vu l'importance de ces thèmes dans le cadre de la coopération maroco-belge, des IB concernées par ces 2 thèmes sont déjà proposées.

3.4.1 Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.

Les différentes activités reprises sous ce résultat seront importantes pour mettre en place et assurer le fonctionnement d'un système de suivi, de monitoring adéquat. Les données de suivi permettront un suivi des indicateurs par le projet. La ligne de base, telle que décrite comme processus à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion opérationnelle au point 5.6 de ce DTF, sera indispensable pour ajuster les activités du résultat 1 aux exigences et limites méthodologiques liées au contexte. Nous nous référons ici à la stratégie et procédures de la CTB par rapport au monitoring et l'évaluation.

L'appui du siège de la CTB sera sollicité pour la mise en place des différents outils d'identification, de sélection et de suivi afin de faciliter une mise en route plus rapide de la nouvelle approche et afin de harmoniser les approches et les données rassemblées par les programmes bourses dans les différents pays partenaires.

La capitalisation de toutes les informations rassemblées pourront nourrir des décisions plus stratégiques à différents niveaux.

3.4.1.1 Activité 1.1. Identification et sélection des institutions bénéficiaires

Pour que le programme puisse démarrer rapidement, des listes non-exhaustives d'IB par secteur est donnée dans le présent DTF. Afin d'assurer un accès à tous et une réelle transparence dans le processus d'attribution des bourses il faudra, dès le début de la mise en œuvre assurer des activités de communication et lancer annuellement un appel à candidature. Ainsi on pourra donner à d'autres IB, que celles déjà connues, l'opportunité d'être ajoutées aux listes.

Communication :

Afin de capitaliser les bonnes pratiques et d'éviter des chevauchements ou doubles financements par d'autres projets ou bailleurs, le projet communiquera largement sur les formations offertes, les IB soutenues et les boursiers bénéficiaires. La communication attachera un soin particulier pour communiquer sur les histoires de réussites de formations suivies par des femmes et des jeunes filles.

Des activités de sensibilisation et d'information destinées aux IB potentielles seront mises sur pied dans chaque zone et secteur concernés. Il sera important de bien expliquer la nouvelle approche bourses d'une façon appropriée à chaque type d'IB potentiel. Il sera aussi important de s'adresser prioritairement aux besoins que les femmes peuvent avoir afin qu'elles se sentent réellement concernées par le développement de leurs compétences professionnelles.

Lancement d'appels à candidatures :

L'appel à candidatures sera organisé au minimum une fois par an. Il s'agit d'un appel à

candidatures d'IB potentielles dont on attend une réponse sous forme d'un plan de formation identifiant les individus (ou groupe d'individus) qui ont un besoin de formations bien précises.

Chaque nouvelle IB doit être approuvée par le CoPil. Pour ajouter de nouvelles IB, les critères de sélections seront appliqués. Les critères sont décrits au point 2.2 de ce DTF.

Appui au rôle de coordination du partenaire :

Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale sera également appuyé dans son rôle d'amélioration de la transparence et de coordination des différents bailleurs offrant des bourses.

Un atelier participatif de quelques jours sera organisé sous le pilotage du maître d'ouvrage avec l'appui méthodologique d'un consultant (animateur/modérateur). La participation des membres du Comité de Pilotage sera sollicitée. Le financement de cet atelier est bien prévu dans la ligne budgétaire correspondant à l'activité 1.1. Le but de cet atelier sera (i) de permettre aux partenaires marocains de bien assimiler le DTF et d'assurer son appropriation, (ii) de définir ensemble une méthodologie de gestion du programme (un manuel de procédures). Ainsi le bon déroulement du programme sera favorisé.

3.4.1.2 Activité 1.2. Appui à l'analyse des besoins des institutions bénéficiaires

Si l'IB ne dispose pas encore d'une analyse de ses besoins en développement de capacités, il peut demander l'appui du programme dans cet exercice. L'équipe du programme fera un appel d'offres afin de trouver les experts nécessaires qui pourront appuyer l'IB dans cette analyse.

Des ateliers en ingénierie de formation ont déjà eu lieu en 2011 à la suite des missions de formulation pour commencer à outiller les partenaires pour effectuer ces analyses. Les institutions bénéficiaires potentielles ont ainsi été aidées à mieux déterminer leurs priorités en matière de formation. L'équipe du programme regroupera les analyses faites et encore à faire par secteur afin que les experts aient une bonne vue d'ensemble des besoins au sein de ce secteur.

D'autres ateliers de formation s'avèrent nécessaires dans le cadre de la mise en œuvre du programme pour améliorer la qualité de la validation des plans de formation. En effet, les ateliers de formation des partenaires n'étaient qu'un point de départ sur les notions et approches à intégrer dans ces analyses de besoins qui détermineront la pertinence des bourses demandées. Il est bien évident qu'après ces formations donnant des idées générales sur l'approche il faudra, étant donné le temps écoulé, le changement dans les attributions dans les personnes en charge de ces matières au sein des IB assurer une actualisation et remise à niveau de la formation donnée. De plus, comme dans toute formation, il faut accompagner l'apprenant dans la mise en pratique des notions transférées. L'efficacité d'une formation se mesure à la manière dont les acquis sont utilisés ensuite. Il faudra donc accompagner, 'coacher', faire des séminaires de l'application de la nouvelle approche. Ceci nécessite l'intervention de formateurs, coachs experts en la matière en début de la mise en œuvre espérée du programme, début 2013, donc bien 2 ans après la formation de base donnée en 2011.

L'état Marocain exige, par le décret N°2.05.1366 du 2 décembre 2005, que des plans de formation continue soient élaborés par les différents départements ministériels. Ces plans existent mais sont de qualité variable. Il y a donc avantage pour toutes les parties concernées de pouvoir améliorer par des formation régulières la qualité de la pertinence des plans en même temps que celle des demandes de bourses.

3.4.1.3 Activité 1.3. Identification et évaluation de l'offre des formations pourvue localement

Comme l'orientation du programme est de prévoir plus de formations localement, il faudra connaître la qualité de ces formations. Une analyse de la qualité des formations connues et déjà utilisées sur place sera faite.

L'équipe du programme lancera un appel d'offres pour trouver les experts nécessaires pour réaliser cette formation et cette analyse. De préférence, un appel d'offres sera lancé par secteur.

Si certains instituts de formation (IF) ne répondent pas à la qualité espérée, ces IF pourraient devenir des IB.

Après l'analyse de la qualité des IF, une étude de marché sera faite afin d'ajouter plus d'IF potentiels à ceux déjà connus. L'équipe du programme lancera un appel d'offres afin de trouver les experts nécessaires pour exécuter cette étude de marché.

Le résultat final attendu est une liste d'IF potentiels capable de répondre d'une façon flexible à la demande. On pourrait envisager d'encore faire des appels d'offres pour chaque formation afin de promouvoir une concurrence entre les IF.

Une étude comparative du programme bourses belge avec l'offre d'autres acteurs accordant des bourses au Maroc, Benchmarking, permettra annuellement de compléter l'analyse du contexte de l'offre en formation. Ces informations sont importantes pour bien situer l'offre du programme et ses spécificités. Les informations recueillies pourraient mener vers des options stratégiques à adapter en Comité de pilotage.

3.4.1.4 Activité 1.4. Réalisation d'enquêtes mesurant l'amélioration des capacités des institutions bénéficiaires et des personnes formées

Le staff du programme bourses devra assurer l'organisation et le suivi d'enquêtes afin de rassembler des données au sein de l'IB pour pouvoir suivre l'effet des bourses octroyées par rapport aux résultats visés.

Cette activité devra être mise en place et coachée avec l'aide d'experts en la matière.

Avant et après les formations des enquêtes rassembleront des informations incluant les éléments suivants :

1. Fonction, position des candidats boursiers.
2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et l'amélioration du fonctionnement de l'institution dans ses tâches liées aux compétences visées dans la formation.
3. Plans de management des compétences des institutions.

Les éléments 1 et 2 sont désagrégés suivant le genre et la région d'origine.

3.4.1.5 Activité 1.5. Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données intégrant les données des programmes bourses dans les pays partenaires

Il est important, dans le cadre du partenariat Maroc-Belgique, que des liens forts entre boursiers puissent être créés et entretenus.

Une banque de données

Le suivi des activités formatives liées aux différents programmes de renforcement des IB de différents secteurs est complexe car il doit tenir compte, outre sa gestion budgétaire et administrative, d'un partage d'informations entre différentes entités, que le pays d'origine ne peut maîtriser seul lorsque les formations sont effectuées dans un autre pays (de la région ou en Belgique). L'appui d'autres intervenants nécessite l'utilisation d'un outil d'échange commun capable d'accéder aux informations rapidement et ce d'une manière structurée. Il doit être conçu également pour permettre son implémentation par les acteurs, d'être tenu à jour et de pouvoir en extraire des indicateurs et des informations pour permettre un suivi évaluation et une capitalisation et ce :

- Au niveau de chaque institution bénéficiant de l'action du projet
- Au niveau plus général du projet (secteur, zone d'intervention...)

La synthèse de ces informations pourront nourrir l'argumentation et la prise décisions au niveau de la coordination et de la SMCL.

Actuellement une base existe et est en fonctionnement. Elle permet d'avoir une vue sur les anciens programmes annuels menés dans les différents pays partenaire, dont le Maroc.

Les informations déjà disponibles sont liées :

- aux bourses (durée, dates, type, intitulé et institut de formation,...) dont 750 bourses (clôturées ou en cours de mise en œuvre) identifiées pour le Maroc à ce jour,
- aux boursiers (identification, coordonnées, fonction et/ou poste occupé) dont 1490 boursiers identifiés pour le Maroc,
- aux institutions de formations (répertoires des IF ayant reçu des boursiers dans tous les pays partenaires, en Belgique et en Europe, coordonnées,...),
- au suivi budgétaire de chaque bourse, de leur ensemble par type, localisation, ainsi que l'accès aux normes des différents pays de formations.

L'appui du siège de la CTB est important pour cette activité afin de répondre aux besoins des acteurs du projet, notamment :

- pour le développement d'autres fonctionnalités, plus en rapport aux besoins d'encadrement et de suivi des institutions bénéficiaires et du suivi global de chaque programme,
- pour assurer la maintenance de l'outil et son accessibilité sur le terrain avec un simple lien internet.

Activités de capitalisation

Aussi bien pour valoriser les formations suivies, en tirer les leçons pour la suite du programme que pour favoriser un partenariat fructueux entre la Belgique et le Maroc, différentes activités devront être organisées dont les suivantes.

- La présentation par tous les boursiers à la fin de toute formation de l'expérience vécue et ses bénéfices sera stimulée aussi bien en workshop que parfois par écrit pour communication plus large.
- Des réunions de rencontres régulières d'anciens boursiers, alumni, seront favorisées afin qu'elles puissent entretenir un réseau de contacts. L'ambassade sera associée à ces réunions.

3.4.2 Résultat 2 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

3.4.2.1 Activité 2.1 Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi

Une fois que l'analyse des besoins a été faite à un niveau plus élevé par secteur (voir le résultat 1), les IB auront à développer leurs propres plans de formation.

Le programme bourses sera disponible pour donner un avis et pour appuyer les IB à développer ces plans. Les membres de l'équipe du programme bourses pourront faire ceci eux-mêmes ou pourront lancer des appels d'offres afin de sous-traiter ces activités. Le type de support peut être :

- Support général sur l'élaboration de plans de formation ;
- Input technique afin d'arriver à des termes de référence qualitatifs pour les formations souhaitées ;
- Input technique pour sélectionner l'IF le plus approprié.

Après la formation, un suivi des boursiers et de leur IB respective devra être assuré.

Au niveau des boursiers, le programme de bourses vise à, :

- Appuyer les boursiers dans la transmission de leurs nouvelles compétences vers leur organisation (IB) d'origine ;
- Accompagner les boursiers pour implémenter leurs nouvelles compétences dans leur travail quotidien.

Ce suivi peut être inclu dans le contrat à signer entre l'IB et l'IF. Le programme de bourses pourra aussi sous-traiter ce suivi à d'autres experts externes.

Un accord sera signé entre le boursier et son IB dans lequel cette période 'après formation' sera définie (voir annexe 7.4 pour les éléments essentiels d'un tel accord).

Au niveau de l'IB, le programme vise à :

- Stimuler et accompagner les IB avec la création d'un environnement favorable qui doit permettre aux boursiers d'implémenter leurs nouvelles compétences et de les partager avec le reste de l'organisation.

Ceci sera concrétisé dans un accord entre l'IB et le programme de bourses (voir annexe.7.4. pour les éléments essentiels d'un tel accord).

Il sera important d'aligner l'analyse des besoins et le suivi de la formation sur les procédures prévues dans les administrations marocaines. Comme exemple, on peut donner les morasses budgétaires 2011 et 2012 du Ministère de l'Agriculture. Il faudra essayer de s'aligner ainsi au maximum sur les stratégies, les méthodologies et les plans déjà rédigés à l'échelon local, afin de garantir une durabilité aux actions du programme. D'une part ceci permettra de procéder sans les frais d'études lourdes, avec les IB concernées, à une analyse de l'existant (plan de formation), afin de cibler les priorités et les opportunités pour atteindre l'objectif du programme. D'autre part cela permettra de contribuer ponctuellement, à l'occasion d'un dossier de demande spécifique, à améliorer la qualité des plans existants en les enrichissant d'analyse et de suivi.

L'intégration des nouvelles compétences du personnel au sein de l'IB dans son entièreté (procédures, instructions de travail, politiques, etc) ne sera pas considérée comme une activité du

programme de bourses⁴. Néanmoins, cet aspect sera suivi via des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique (voir le cadre logique en annexe 7.1).

3.4.2.2 Activité 2.2 Réalisation des formations répondant à la demande

Le DTF définit dans le tableau, ci-dessous une liste d'IB. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant l'implémentation du programme.

Une prospection devra être ciblée vers d'autres IB potentielles au sein de la société civile pour que la liste puisse éventuellement être enrichie. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord du Comité de Pilotage.

Liste des institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau (non exhaustive)
MEMEE, Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, Département chargé de l'Eau
ABH (Agence de Bassin Hydraulique) Souss-Massa-Drâa
ABH (Loukous / Nord)
ABH (Moulouya / Oriental)
ONEE ⁵
DR (Direction régionale) du Sud
DR du Nord
DR de l'Oriental
Associations travaillant spécifiquement avec les femmes dans le secteur de l'eau
NB: collaboration avec les Directions Régionales du Ministère de la Santé (contrôle de la qualité de l'eau) compétentes dans les 3 régions.

Une liste indicative de sujets de formations potentielles est donnée dans le tableau ci-dessous:

Sujets de formation potentielle dans le secteur de l'eau
<ul style="list-style-type: none"> - Techniques d'assainissement (lagunage, boues activées, autres méthodes de traitement, innovations) - Limitation des pertes réseau : détection et réparation des fuites, gestion de réseau - Télédétection, cartographie (gestion de bassin, prévisions...) - Détection des pollutions et techniques de dépollution - Épuration des eaux industrielles - Dessalement

⁴ Comme à ce niveau on parle de l'impact, il est très difficile d'attribuer certains changements au sein d'une organisation (au niveau d'une meilleure performance) purement au programme des bourses.

⁵ Juridiquement la fusion de l'ONE et l'ONEP est officielle et mène à la création de l'ONEE. En effet, le Décret d'application a été publié le 19/04/2012 et de ce fait l'ONEP n'existe plus. Néanmoins, les procédures administratives pour la nomination d'un DG de l'ONEE et la tenue de son 1er conseil d'administration ont connu du retard. L'appellation ONEP restera probablement pour un certain temps dans le langage courant.

- Eaux non conventionnelles
- Métiers des laboratoires, suivi de la qualité de l'eau
- Gestion des barrages
- Études d'impact environnemental
- Systèmes et procédures d'alerte (gestion des crues)
- Changements climatiques
- Sécurité (installations et agents)
- Études, suivi et contrôle des travaux
- Maintenance des ouvrages et utilisation des nouvelles techniques
- Archivage et numérisation des données
- Infographie et bureautique
- Législation

Eau et agriculture:

- Stratégies agricoles / eau disponible et gestion à long terme
- Eaux non conventionnelles
- Protection des nappes et lutte contre la pollution

Intégration de la santé :

- Contrôle de la qualité de l'eau

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offres ponctuel afin de trouver de l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus utiles au boursier et à son institution d'origine. Une analyse sera faite sur les capacités des instituts de formation de proximité (marocain et la sous-région) pour organiser la formation demandée (voir le résultat 1). Dans le cas échéant, la priorité sera donnée à des instituts qui sont déjà appuyés par un autre bailleur (belge ou autre) afin de créer des synergies.

La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou en Europe).

Les IF seront définitivement choisis lors de l'exécution.

3.4.3 Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

3.4.3.1 Activité 3.1 Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi

Idem qu'activité 2.1 (voir 3.4.2.1)

3.4.3.2 Activité 3.2 Réalisation des formations répondant à la demande

Le DTF définit dans le tableau ci-dessous, une liste d'IB. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant l'implémentation du programme.

Une prospection devra être ciblée vers d'autres IB potentielles au sein de la société civile pour que la liste puisse éventuellement être enrichie. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord du Comité de Pilotage.

Liste des institutions bénéficiaires dans le secteur de l'agriculture (non exhaustive)
DRA (Direction Régionale de l'Agriculture) de Souss-Massa-Draâ
DRA du Nord (Tanger/Tétouan)
DRA de l'Oriental
ADA (Agence de Développement Agricole)
ONSSA (Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments)
INRA (Institut National de la Recherche Agronomique)
ANDZOA (Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier)
Associations travaillant spécifiquement avec les femmes dans le secteur de l'agriculture
CRPII Centre de Ressources Pilier II
NB: Collaboration avec les entités décentralisées du Ministère de la Santé compétentes dans les 3 régions pour les aspects : qualité des aliments et produits transformés, qualité des intrants, centre antipoison.

Une liste indicative de sujets de formations potentiels est donnée dans le tableau ci-dessous:

Sujets de formation potentielle dans le secteur de l'agriculture
<ul style="list-style-type: none"> - Irrigation, gestion de l'eau agricole - Utilisation des eaux usées - Bonnes pratiques environnementales - Valorisation et gestion des déchets agricoles (organiques, plastiques,...) - Sécurité sanitaire des aliments (contrôle des intrants,...) - Nouvelles filières : produits du terroir, bio, Fair Trade, labels - Lutte contre la désertification, adaptation aux Changements Climatiques - Gestion et appui aux coopératives - Techniques de vulgarisation et recyclage des vulgarisateurs - Techniques de commercialisation - Valorisation des produits agricoles, transformation <p>Intégration de la santé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des aliments et produits transformés, qualité des intrants, centre antipoison

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de

l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus utiles au boursier et à son institution d'origine. Une analyse sera faite sur les capacités des instituts de formation de proximité (marocain et la sous-région) pour organiser la formation demandée (voir le résultat 1). La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou en Europe).

Les IF seront définitivement choisis lors de l'exécution.

3.4.4 Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

3.4.4.1 Activité 4.1 Accompagnement sur l'élaboration des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations

Idem qu'activité 2.1 (voir 3.4.2.1)

3.4.4.2 Activité 4.2 Réalisation des formations répondant à la demande

Le DTF définit dans le tableau ci-dessous une liste d'IB. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant l'implémentation du programme.

Une prospection devra être ciblée vers d'autres IB potentielles au sein de la société civile pour que la liste puisse éventuellement être enrichie. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord du Comité de Pilotage.

Liste des institutions bénéficiaires dans le secteur portuaire (non exhaustive)
Directions Régionales du Ministère de l'Équipement et des Transports (MET) dans les 3 Régions
ANP (Agence Nationale des Ports) dans les 3 Régions
Ports (Tanger Med / TMSA + ports dans les 3 régions)
<u>NB</u> Seuls les ports de pêche et commerciaux sont concernés par le programme. Collaboration avec les agences du Ministère de la Santé (surveillance sanitaire) compétentes dans les 3 régions.

Une liste indicative de sujets de formations potentiels est exprimée dans le tableau ci-dessous:

Sujets de formation potentiels dans le secteur portuaire
<ul style="list-style-type: none">- Alignement au système LMD (Bologne)- Formation au système VTS (contrôle circulation maritime)- Capitainerie: sûreté, sécurité, accueil, surveillance sanitaire, contrôle, etc.- SIG*- Érosion, protection des côtes*- Protection et aménagement des plages*

<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des produits dangereux et pollution* - Sécurité - Génie portuaire et maritime <p>Intégration de la santé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - surveillance sanitaire

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus utiles au boursier et à son institution d'origine. Une analyse sera faite sur les capacités des instituts de formation de proximité (marocain et la sous-région) pour organiser la formation demandée (voir le résultat 1). Dans le cas échéant, la priorité sera donnée à des instituts qui sont déjà appuyés par un autre bailleur (belge ou autre) afin de créer des synergies.

La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou en Europe).

Les IFs seront définitivement choisis lors de l'exécution.

3.4.5 Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

3.4.5.1 Activité 5.1 Accompagnement sur l'élaboration des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations

Idem qu'activité 2.1 (voir 3.4.2.1)

3.4.5.2 Activité 5.2 Réalisation des formations répondant à la demande

Le DTF définit dans le tableau ci-dessous une liste d'IB. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant l'implémentation du programme.

Une prospection devra être ciblée vers d'autres IB potentielles au sein de la société vivier pour que la liste puisse éventuellement être enrichie. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord du Comité de Pilotage.

Liste des institutions bénéficiaires des collectivités locales
- Collectivités locales (dans les trois régions) et notamment les villes et communes belges parrainées avec des villes/communes marocaines dans les 3 régions
NB: collaboration avec la Direction de la formation des cadres de la DGCL

A travers la DGCL (Ministère de l'Intérieur)

Au sein de cette activité 5.2, les différentes formations seront inscrites comme des lignes budgétaires. Le DTF ne sait pas à ce moment définir les besoins de formation, vu qu'une analyse détaillée des besoins doit être faite pendant la mise en œuvre du programme.

Une liste indicative de sujets de formations potentiels est donnée dans le tableau ci-dessous:

Sujets de formation potentiels dans le secteur du renforcement des capacités des collectivités locales par le biais de la formation
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Environnement, au niveau communal, formation des agents (éco-conseillers)- Eau et assainissement liquide- Développement rural- Appui aux collectivités locales sur la gestion décentralisée (eau, ...) |
|---|

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus utiles au boursier et à son institution d'origine. Une analyse sera faite sur les capacités des instituts de formation de proximité (marocain et la sous-région) pour organiser la formation demandée (voir le résultat 1) Dans le cas échéant, la priorité sera donnée à des instituts qui sont déjà appuyés par un autre bailleur (belge ou autre) afin de créer des synergies.

La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou en Europe).

Les IFs seront définitivement choisis lors de l'exécution.

3.4.6 Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.

3.4.6.1 Activité 6.1 Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi

Idem qu'activité 2.1 (voir 3.4.2.1)

3.4.6.2 Activité 6.2 Réaliser des formations répondant à la demande

Le DTF définit dans le tableau ci-dessous une liste d'IB. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant l'implémentation du programme.

Une prospection devra être ciblée vers d'autres IB potentielles pour que la liste puisse éventuellement être enrichie. Spécifiquement les IB de la société civile devront être prospectées et ajoutées à la liste. Une éventuelle analyse supplémentaire sera planifiée lors du baseline, pour mieux situer les IB à prendre en compte. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord du CoPil.

Liste des institutions bénéficiaires dans le secteur du genre et les droits des enfants
--

Direction des Affaires de la Femme, Ministère du Développement Social, de la Femme et de la Solidarité, du Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité ;

Agence de Développement Social

Entraide Nationale
Observatoire des droits des enfants
Associations féminines dans les 3 régions
Organisations de la société civile dans les 3 régions prioritaires du PIC

Une liste indicative de sujets de formations potentiels est exprimée dans le tableau ci-dessous:

Sujets de formation potentiels dans le secteur du genre et des droits des enfants	
-	Développer et améliorer la qualité de l'information et de la communication des Associations féminines. Sensibilisation sur différents thèmes (stéréotypes, droits des femmes, droits des enfants,...). Formations spécifiques (Master en Gender Rabat, approche Femmes et Développement et Genre et Développement, renforcement des capacités des points focaux genre et points focaux des droits d'enfants, formation sur la législation,...). Promotion de la femme (AGR, produits du terroir, ...) et droits des enfants

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, un suivi de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus utiles au boursier et à son institution d'origine. Une analyse sera faite sur les capacités des instituts de formation de proximité (marocain et la sous-région) pour organiser la formation demandée (voir le résultat 1).

3.4.7 Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre

Pour cette catégorie, au vu de l'attribution à caractère individuel et/ou du nombre potentiel d'institutions d'origine touchées, les résultats sont axés sur la réalisation des bourses attribuées.

3.4.7.1 Activité 7.1 Poursuivre la réalisation de bourses attribuées dans les programmes antérieurs.

Les critères de sélection des individus se trouvent en annexe. Les boursiers seront invités à participer aux activités prévues dans le résultat 1.

Méthodologie et activités à entreprendre pour atteindre ce résultat :

- Accueillir et former les boursiers ;
- Organiser le retour des boursiers ;
- Des formations individuelles ou groupées sont identifiées ;
- Les formations sont évaluées :
 - o par le boursier
 - o par l'IF

- par l'IB

3.5 Indicateurs et sources de vérification

Voir aussi le cadre logique en annexe 7.1.

Une étude baseline sera organisée dès le démarrage du projet pour mettre à jour et requalifier les indicateurs. Il devra être précisé comment ils seront concrètement suivis avec le partenaire et l'équipe en place à ce moment-là. Cette étude permettra aussi de prendre une mesure 'zéro', pas des indicateurs liés aux résultats des activités déjà démarrées mais bien des indicateurs liés aux résultats des activités débutant à ce moment-là.

Tous les indicateurs seront dans la mesure du possible différenciés pour chacun des secteurs et des thèmes prioritaires de la coopération maroco-belge. Ils seront aussi désagrégés selon le genre, la région de l'institution bénéficiaire et la région d'origine des boursiers.

Les indicateurs proposés ci-dessous pourront donc, si nécessaire, être amendés avec l'accord du Comité de pilotage.

3.5.1 Indicateurs au niveau de l'objectif spécifique

Objectif spécifique : Les capacités des institutions publiques, et ce prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge, sont améliorées par la formation de leur personnel

- L'amélioration de la qualité des plans de renforcement des capacités des institutions publiques dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge.

Critères de qualité :

- Expression des capacités en termes comportements concrets
- Chronogramme
- Contextualisation
- Délimitation en lieu et temps du plan
- Description des moyens à mettre en œuvre (outils, ressources humaines, budget)
- Désignation des responsables à différents niveaux des activités

Moyens de vérification :

Il faudra pour le suivi de l'indicateur au niveau sectoral de l'objectif spécifique utiliser au plus possible les études, évaluations et suivis déjà disponibles au niveau des secteurs publics visés. Eventuellement la participation avec d'autres bailleurs à des études des suivi pourra être envisagée.

Pour le suivi au niveau des IB les rapports annuels des IB concernées devront pouvoir être utilisés.

Remarque

Il sera important d'aligner l'analyse des besoins et le suivi de la formation sur les procédures prévues dans les administrations marocaines. Comme exemple on peut donner les morasses budgétaires 2011 et 2012 du Ministère de l'Agriculture. Il faudra essayer de s'aligner ainsi au maximum sur les stratégies, les méthodologies et les plans déjà rédigés à l'échelon local, afin de garantir une durabilité aux actions du programme. Ceci permettra d'une part de procéder sans les frais d'études lourdes, avec les IB concernées à une analyse de l'existant (plan de formation), afin

de cibler les priorités et les opportunités pour atteindre l'objectif du programme et d'autre part de contribuer ponctuellement, à l'occasion d'un dossier de demande spécifique, à améliorer la qualité des plans existants en les enrichissant d'analyse et de suivi.

3.5.2 Indicateurs au niveau des résultats

3.5.2.1 **Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés**

- A la fin du projet 40% d'IB potentielles inventoriées disposent d'une analyse des besoins et/ou d'un plan de formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre.
- A la fin du projet 80% des demandes sont formulées sous forme de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées) basés sur une analyse organisationnelle.
- 40% des instituts de formation potentielles situés dans les zones ciblées par la coopération maroco-belge évalués pour leur qualité à la fin du projet.
- Une enquête (satisfaction des employeurs, développement des capacités) est effectuée avant et après formation pour 95% des bourses attribuées.
- L'efficacité et la pertinence des activités suivis par rapport à l'amélioration de la qualité de la nouvelle approche et sa pertinence dans le cadre du partenariat Maroc-Belgique.

Moyens de vérification :

Liste des IB potentielles incluant celles disposant d'une analyse des besoins et d'un plan de formation mis à jour.

Questionnaires de l'enquête par boursier et par IB.

Rapport d'analyse des activités des divers outils de suivi systématiquement mis en place par le projet (évaluations, monitoring, fiches, banque de données, communications, mise en réseau, ..).

Remarque

Les différentes activités de suivi reprises sous ce résultat devront permettre la mise en place d'un système harmonisés avec ce qui existe dans le secteur public au Maroc, ce qui existe chez les autres bailleurs appuyant le renforcement des capacités et puis aussi avec le suivi des programmes bourses dans le cadre de partenariat de la Belgique et d'autres pays partenaires. Un système de suivi, de monitoring adéquat sera mis en place. Les données de suivi permettront un suivi des indicateurs par l'unité de gestion du programme. La ligne de base, telle que décrite comme processus à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion opérationnelle au point 5.6 de ce DTF, sera indispensable pour ajuster les activités du résultat 1 aux exigences et limites méthodologiques liées au contexte. Nous nous référons ici à la stratégie et guidelines de la CTB par rapport au monitoring et l'évaluation.

L'appui du siège de la CTB sera sollicité pour la mise en place des différents outils d'identification, de sélection et de suivi afin de faciliter une mise en route plus rapide de la nouvelle approche et afin de harmoniser les approches et les données rassemblées par les programmes bourses dans les différents pays partenaires.

La capitalisation des toutes les informations rassemblées pourront nourrir des décisions plus stratégiques à différents niveaux.

3.5.2.2 Résultat 2: Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.
- A la fin du programme il y a une augmentation de 20% de candidats provenant de régions éloignées des chefs-lieux dans les zones de concentration qui participent à des formations.
- A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB.
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement.
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations.

Moyens de vérification :

Rapport d'activité des institutions.

Formulaires d'évaluation post-formation.

Rapport d'analyse des résultats des enquêtes faite par l'unité de gestion du programme intégrant les éléments suivants par boursier et par IB avant et après les formations:

1. Fonction, position des candidats boursiers.
2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et l'amélioration du fonctionnement de l'institution dans ses tâches liées aux compétences visées dans la formation.
3. Plans de management des compétences des institutions.

Remarque

Le siège de la CTB accompagnera l'élaboration de ces enquêtes afin d'en assurer la qualité ainsi que la congruence avec les enquêtes faites dans le cadre des programmes bourses dans d'autres pays partenaires.

3.5.2.3 Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

Idem résultat 2 pour le secteur de l'agriculture plus ce qui suit :

- A la fin du programme 20% d'associations féminines intégrées dans des filières agricoles ont bénéficié d'une bourse.
- A la fin du programme le nombre d'écoles qui ont des jardins d'essais ayant bénéficié d'une bourse a augmenté de 20%.

3.5.2.4 Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

Idem résultat 2

3.5.2.5 Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales décentralisée ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

Idem résultat 2

3.5.2.6 Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations

Idem résultat 2

3.5.2.7 Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre

- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarent satisfaits de la qualité des formations.
- 95% de boursiers réussissent leurs études.

Moyens de vérification

Formulaires d'évaluation post formation.

Rapport d'analyse des résultats des enquêtes par boursier et par IB après les formations incluant les éléments suivants :

1. Fonction, position des candidats boursiers.
2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et du fonctionnement de l'institution dans ses tâches liées aux compétences visées dans la formation.

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

1. Partenaires privilégiés : les instituts de formation (IF) marocains

Les instituts de formation (IF) sont considérés comme les véritables acteurs du programme pour la formation des bénéficiaires.

Ils peuvent également être considérés comme bénéficiaires indirects.

Les offres formatives disponibles au Maroc seront privilégiées, notamment celles émanant :

- Des centres internes de formation, au sein même des Ministères/Agences ;
- Des possibilités au niveau régional (Centre de qualification, de formation des apprentis,...) ;
- Des universités et autres Instituts de Formation nationaux qui seront approchés en priorité (IAV, ENA, IFP, ISEM, IEA, ...).

Complémentarité et synergie seront développées avec les programmes des autres bailleurs actifs en matière de bourses (voir 2.4).

2. Les institutions de formations régionales et internationales

3. Les institutions bénéficiaires (IB)

En premier lieu, elles sont bénéficiaires mais elles auront également des tâches d'exécution du programme ; notamment en ce qui concerne l'élaboration des plans de formation, des termes de référence pour les formations, etc.

4. Ministères/ agences responsables et impliqués dans la mise en œuvre du programme et assurant la tutelle des IB (Cf : point 5.1)

5. Associations issues de la société civile

6. CTB Représentation au Maroc et siège

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques liés à la mise en œuvre

Culture d'entreprise non-favorable au changement au sein des institutions ayant besoin d'un renforcement des capacités

Mesures d'atténuation:

Le programme bourses portera une attention particulière à la manière dont les nouvelles compétences acquises par les agents ont été intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'IB. Ainsi le suivi d'un certain nombre d'indicateurs, spécifiquement ceux liés à l'objectif spécifique, permettra de mesurer de quelle façon l'organisation applique et intègre les compétences acquises par son personnel.

Les Ministères partenaires (Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Ministère de l'Eau, Ministère de l'Agriculture, etc) devraient jouer un rôle catalytique supplémentaire afin d'assurer que l'innovation et la gestion du changement soient intégrés au sein des objectifs des IB.

Manque de soumission de propositions

Risque: les dépenses du programme bourses sont trop basses et des propositions sur-budgétisées pourraient être acceptées (risque de réputation).

Mesures d'atténuation:

Avant les sélections: le programme assurera une communication de qualité avec les IB et leur personnel. Un budget spécifique a été prévu pour ceci.

Le programme doit respecter à tout moment les critères minimaux pour les sélections.

Pendant et après les sélections un suivi (voir résultat 1) et des évaluations seront exécutés.

3.7.2 Risques liés à la gestion

Risque de retard ou de manque de qualité dans le recrutement des personnes prévues dans le fonctionnement de l'unité de coordination.

D'un côté on pourrait vouloir accélérer le recrutement, de l'autre on doit trouver les personnes adéquates au niveau des compétences requises pour faire fonctionner ce programme.

Mesures d'atténuation :

L'engagement du personnel est démarré le plus rapidement possible avant signature CMO.

Les procédures de recrutement de la CTB devront être suivies d'une façon transparente en accord avec le siège.

Risque d'une charge de travail trop importante pour la gestion, spécialement pendant les

premiers mois d'exécution, du projet.

Pendant les premiers mois beaucoup d'activités préliminaires devront être démarrées : l'étude de base, le recrutement du personnel, l'installation logistique, les communications, etc.

Mesures d'atténuation:

Le programme prévoit une vraie phase de démarrage pendant 3 à 6 mois et on devra être réaliste au niveau des premiers résultats attendus.

Le programme devra recruter un coordinateur CTB très expérimenté et une bonne équipe de gestion.

Les IB manquent de compétences pour définir leurs vrais besoins de formation.

Mesures d'atténuation:

Le programme prévoit un budget afin d'aider les IB qui le demandent dans l'analyse de leurs besoins.

Le programme dispose également d'un budget pour recruter des experts techniques qui pourront aider les IB dans l'élaboration de termes de référence qualitatives pour les formations.

Les individus manquent de compétences pour restituer leurs nouvelles compétences acquises

Mesures d'atténuation:

Après leur retour, les individus pourront être encadrés pour mieux exécuter une restitution. Cet aspect pourrait être inclus dans le contrat avec l'institut de formation ou bien le programme bourses mettra à disposition une formation ou un encadrement spécifique et supplémentaire.

3.7.3 Risques liés à l'efficacité

Les compétences des personnes en charge de l'exécution du programme (partenaires, personnel) ne sont pas encore spécialisées dans l'approche bourses ciblées sur les besoins des institutions et des organisations.

Mesures d'atténuation :

Des formation et du coaching par les services du siège de la CTB ou des consultants extérieurs devront être prévues.

Le programme bourses risque d'être plus accessible pour les IB 'fortes' ou 'mieux informées' ce qui pourrait mener à un déséquilibre dans les demandes qui pourraient venir de trop peu de sphères ou de secteurs.

Mesures d'atténuation:

Une des tâches explicites de l'unité de coordination est de communiquer très largement sur le nouveau programme des bourses et sur ses défis.

Pendant la sélection l'unité de coordination doit s'assurer qu'il y a un bon équilibre au niveau genre, au niveau des régions d'origine des candidats et au niveau des (sous-) thèmes des formations.

Après chaque sélection l'unité de coordination évaluera la proportion relative des sujets de formation et de la composition des participants aux formations.

La communication entre le niveau national et les niveaux locaux risque d'être difficile suite

à la distance géographique ou la différence en approche de sélection.

Mesures d'atténuation :

Le personnel de l'unité de coordination se rendra régulièrement au niveau local. Il sera attentif au bon équilibre géographique des demandes qui lui parviennent. Tout déséquilibre constaté devra mener à des mesures de communication spécifique.

3.7.4 Risques liés à la durabilité

Un manque d'engagement au niveau des individus et/ou au niveau des IB pour appliquer les nouvelles compétences acquises.

Mesures d'atténuation:

Un contrat sera signé entre l'individu et son organisation d'origine dans lequel les droits et obligations mutuels seront définis.

Un contrat sera signé entre chaque IB et le programme des bourses dans lequel les droits et obligations mutuels seront définis.

Ces droits et obligations seront en particulier liés à la période 'post formation'. Ils expliqueront dans quel sens l'IB s'engage à donner la possibilité à son personnel de restituer et d'implémenter les nouvelles compétences acquises. Ils expliqueront également les devoirs de l'individu par rapport à la restitution et l'application de ce qu'il a appris.

3.7.5 Risques fiduciaires

Le risque fiduciaire sera limité car les procédures de trésorerie sont sous la seule responsabilité belge. Pour les appels d'offre la législation belge et les procédures belges seront utilisées.

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

Contribution belge totale: 3.379.977 €

Le Programme indicatif de coopération prévoyait une enveloppe pour le programme Bourses de 5,4 millions d'euros.

Cette enveloppe budgétaire a deux volets :

- Le programme développé sous convention générale de mise en œuvre – UNI20XX/01 – du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012.
- Le budget propre à ce projet – MOR1088811 – qui sera opérationnel dès le 1^{er} janvier 2013 et ce pour 2 ans (2013 – 2014) et qui comporte ce qui n'est pas encore engagé de l'enveloppe de départ c'est-à-dire 2.879.977 €.

Continuations & reports (R7) : 30.000 €

Constitue le budget pour les « continuations et report » des engagements antérieurs au PIC. Budget nécessaire au strict respect des engagements pris (sélections 2009 et années antérieures) pour la période 2010/2013. (Cf :4.4).

A partir de la signature de la Convention Spécifique, toutes les dépenses des engagements antérieurs au PIC seront imputées sur le résultat 7.

Ce budget indicatif de la ligne budgétaire A_07_01 (Résultat 7) sera mis à jour avec les dépenses effectives tous les 6 mois par l'unité de coordination et sera approuvé par le CoPil.

Les besoins en développement des capacités des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés (R1) : 137.500 €

Si l'IB ne dispose pas encore d'une analyse de ses besoins en développement de capacités, il peut demander l'appui du programme dans cet exercice.

Comme l'orientation du programme est de prévoir plus de formations localement, il faudra bien connaître la qualité de ces formations. Une analyse de la qualité des formations connues et déjà utilisées sur place sera faite.

Un des résultats attendu est une liste d'IF potentiels capable de répondre d'une façon flexible à la demande.

Activités par secteurs / thèmes (R2, 3, 4, 5, 6) : 2.607.500 €

Le budget attribué par résultat est un montant global indicatif maximum à attribuer pour l'octroi de bourses aux candidats issus des Institutions bénéficiaires de l'intervention.

En début de mise en œuvre, il sera tenu compte du budget alloué à chaque secteur / thème pour l'accompagnement et l'atteinte des résultats.

Bien entendu, il est des compétences du Comité de Pilotage d'effectuer les corrections nécessaires lors de la mise en œuvre du programme pour exécuter pleinement l'enveloppe budgétaire.

- Des orientations prévues à la Fiche d'identification, notamment les 50% d'attribution de bourses aux 2 secteurs prioritaires ;
- De la capacité d'absorption des IB de chaque secteur (nombre d'IB, nombre d'agents,...) ;

- De l'expression des besoins et de l'intérêt manifesté au programme ;
- Des spécificités régionales seront utilisées lors de l'attribution des bourses. : celles-ci se marquent (même structuration régionale des secteurs/thèmes) juste pour 2 volets :
 - ♦ Agriculture : le Souss-Massa-Drâa est étendu et est la région prioritaire de concentration de la coopération belgo-marocaine.
 - ♦ Portuaire : la région Tanger-Tétouan a un haut potentiel de développement au vu de la présence du Port de Tanger-Med.

Par la volonté de limiter les répartitions (fragmentation plus importante du budget), la mission de santé publique présente dans 3 secteurs (Eau, Agriculture et Portuaire) sera intégrée budgétairement aux activités R2, R3 et R4.

Ce budget intègre toutes les dépenses déjà engagées avant la signature de la Convention Spécifique mais pas encore exécutées fin 2012.

Les dépenses réelles sur les Conventions Générales des Bourses 2010, 2011 et 2012 (UNI2010, UNI2011 et UNI2012) seront imputées sur les lignes correspondantes et seront mises à jour tous les 6 mois par l'unité de coordination et approuvé par le CoPil.

La réserve budgétaire : Appui sectoriel supplémentaire : 131.177 €

Il s'agit de permettre d'appuyer des opportunités, non prévues initialement (mais directement liées avec la finalité du programme), qui pourront apparaître en cours de mise en œuvre.

Moyens généraux pour la mise en œuvre : 473.800 €

BUDGET TOTAL en euro		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL %		Budget sur Convention Bourses			Dépenses sur Convention Spécifique MOR 1088811 Bourses	
					2010	2011	2012	2013	2014
A	Les capacités des institutions publiques, et ce prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge, sont améliorées par la formation de leur personnel		2,775,000	82%	313,905	779,101	1,427,017	1,410,000	1,365,000
A 01	<i>Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés</i>		137,500	4%	0	82,090	56,017	85,000	52,500
A 01 01	Identification et sélection des IB et des personnes	Regie	30,000			82,090	56,017	20,000	10,000
A 01 02	Appui à l'analyse des besoins des IB	Regie	30,000					20,000	10,000
A 01 03	Identification et évaluation de l'offre de formations pourvues localement	Regie	25,000					15,000	10,000
A 01 04	Réalisation d'enquêtes	Regie	27,500					15,000	12,500
A 01 05	Capitalisation des capacités développées par les bourses	Regie	25,000					15,000	10,000
A 02	<i>Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</i>		697,500	21%	32,250	381,085	392,500	325,000	372,500
A 02 01	Accompagnement pour le développement des plans de formation et pour leur suivi	Regie	37,500				25,000	25,000	12,500
A 02 02	Réalisation des formations répondant à la demande	Regie	660,000		32,250	381,085	367,500	300,000	360,000
A 03	<i>Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</i>		787,500	23%	0	70,366	362,500	400,000	387,500
A 03 01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi	Regie	37,500				25,000	25,000	12,500
A 03 02	Réalisation des formations répondant à la demande	Regie	750,000		0	70,366	337,500	375,000	375,000
A 04	<i>Les institutions bénéficiaires dans le secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</i>		455,000	13%	55,530	41,617	230,000	230,000	225,000
A 04 01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi	Regie	15,000				10,000	10,000	5,000
A 04 02	Réalisation des formations répondant à la demande	Regie	440,000		55,530	41,617	220,000	220,000	220,000
A 05	<i>Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</i>		232,500	7%	0	12,532	120,000	120,000	112,500
A 05 01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi	Regie	22,500			12,532	15,000	15,000	7,500
A 05 02	Réalisation des formations répondant à la demande	Regie	210,000			0	105,000	105,000	105,000
A 06	<i>Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liés aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</i>		435,000	13%	0	120,033	225,000	220,000	215,000
A 06 01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi	Regie	15,000					10,000	5,000
A 06 02	Réalisations des formations répondant à la demande	Regie	420,000			120,033	225,000	210,000	210,000

BUDGET TOTAL en euro		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL		Budget sur Convention Bourses			Dépenses sur Convention Spécifique MOR 1088811 Bourses		
				%	2010	2011	2012	2013	2014	
A	07	<i>Le programme bourses relatif aux 'continuations et reports' des engagements antérieurs au PIC est mis en oeuvre</i>		30,000	1%	226,125	71,378	41,000	30,000	0
A	07	01	Réalisation et suivi des bourses attribuées antérieurement	Regie	30,000				30,000	
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)			131,177	4%				72,500	58,677
X	01 Réserve budgétaire			131,177	4%				72,500	58,677
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	regie	131,177				72,500	58,677
Z	Moyens généraux			473,800	14%	0	0	0	281,150	192,650
Z	01 Frais de personnel			228,800	7%	0	0	0	115,900	112,900
Z	01	01	Coordinateur CTB	Regie	72,000				36,000	36,000
Z	01	02	Assistant gestionnaire	Regie	40,000				20,000	20,000
Z	01	03	Equipe finance, administration et logistique	Regie	30,000				15,000	15,000
Z	01	04	CTT Genre	Regie	31,500				15,750	15,750
Z	01	05	CTT Environnement	Regie	31,500				15,750	15,750
Z	01	06	Chauffeur	Regie	20,800				10,400	10,400
Z	01	07	Recrutement	Regie	3,000				3,000	0
Z	02 Investissements			33,500	1%	0	0	0	33,500	0
Z	02	01	Véhicules	Regie	20,000				20,000	
Z	02	02	Equipement bureau	Regie	5,000				5,000	
Z	02	03	Equipement IT	Regie	6,000				6,000	
Z	02	04	Divers	Regie	2,500				2,500	
Z	03 Frais de fonctionnement			89,500	3%	0	0	0	50,750	38,750
Z	03	01	Loyer du bureau	Regie	16,000				8,000	8,000
Z	03	02	Services et frais de maintenance	Regie	2,000				1,000	1,000
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	Regie	12,000				6,000	6,000
Z	03	04	Télécommunications	Regie	5,000				2,500	2,500
Z	03	05	Fournitures de bureau	Regie	2,500				1,250	1,250
Z	03	06	Missions	Regie	16,000				8,000	8,000
Z	03	07	Frais de représentation et de communication externe	Regie	12,000				6,000	6,000
Z	03	08	Formation unité de coordination	Regie	24,000				18,000	6,000
Z	04 Audit et Suivi et Evaluation			122,000	4%	0	0	0	81,000	41,000
Z	04	01	Baseline	Regie	20,000				20,000	
Z	04	02	Frais de suivi et évaluation (MTR et EF)	Regie	50,000				30,000	20,000
Z	04	03	Audit financier	Regie	12,000				6,000	6,000
Z	04	04	Audit genre	Regie	10,000				10,000	
Z	04	05	Backstopping	Regie	30,000			0	15,000	15,000
TOTAL				3,379,977		313,905	779,101	1,427,017	1,763,650	1,616,327
		REGIE	3,379,977		313,905	779,101	1,427,017	1,763,650	1,616,327	

4.1.1 La contribution de la Partie marocaine

La quantification de la contribution marocaine devra être précisée lors de l'exécution du programme et dépendra bien entendu des possibilités de chaque IB, et ce, à plusieurs niveaux, notamment :

- Organisationnel :
 - o Mise en place de la formation ;
 - o Accueil des formateurs externes ;
- Logistique :
 - o Prise en charge des logements et des repas pour les participants ;
 - o Mise à disposition des locaux pour chaque formation.
- Présence et participation de formateurs internes ;
- Ressources financières propres.

4.2 Ressources humaines

Les obligations et les participations de la partie marocaine et de la partie belge, telles que prévues par la Convention Spécifique (CS) sont :

4.2.1 La contribution de la Partie marocaine

Le Maroc assure la prise en charge et la disponibilité des acteurs des agences/administrations dans les structures d'encadrement du programme. Les tâches des acteurs sont développées au chapitre 5 du présent DTF.

Un point focal sera nommé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles) qui fonctionnera en tant que responsable national du programme.

4.2.2 La contribution de la Partie belge

La CTB fera le suivi du projet. Dans ce cadre une équipe sera mise en place pour la mise en œuvre et le suivi du programme.

L'équipe CTB affectée à la gestion du programme Bourses se compose comme suit:

- o Un Coordinateur ;
- o Un Assistant gestionnaire ;
- o CTT Environnement, à raison de 4,5 mois par an sur deux ans (20% du temps de travail pris en charge financièrement par le programme bourses);
- o CTT Genre à raison de 4,5 mois par an sur deux ans (20% du temps de travail pris en charge financièrement par le programme bourses)
- o Staff administratif, financier et logistique de la représentation c.à.d. le responsable administratif et financier local, la réceptionniste et l'assistante administration et finances, la femme d'ouvrage et le gardien à raison de 15% du temps de travail financé par le programme bourses via un SLA ;
- o Chauffeur.

Une description des 4 premières fonctions est jointe en annexe « TDR Personnel long terme ». (annexe 7.3)

Le recrutement du personnel CTB se fera selon les procédures RH en vigueur à la CTB.

Remarque :

Si la mise en œuvre du programme marocain hors du Maroc (Bourses en Belgique et dans les autres pays) dépasse la gestion courante effectuée par la CTB, des ressources humaines supplémentaires pourront être nécessaires. Ce coût additionnel sera intégré aux budgets spécifiques des bourses y référant.

4.3 Ressources matérielles

Les ressources matérielles pour la mise en œuvre du projet sont les suivantes :

Les besoins identifiés sont l'achat d'outils (pour assurer le suivi de terrain des Institutions bénéficiaires dans les 3 régions), et principalement de fonctionnement en appui aux moyens déjà disponibles à la représentation CTB, notamment :

- Le transport : véhicule routier pour la coordination CTB au programme ;
- Le matériel de fonctionnement du véhicule (carburant, pièces de rechange,...) ;
- Un bureau à la représentation : participation au loyer de bureau et frais d'entretien via un Service Level Agreement (SLA) ;
- Des équipements informatiques et du mobilier ;
- Des frais de télécommunication ;
- Des frais de réunions : tenue des Comités de Pilotage et des Comités régionaux ;
- Des frais de communication (visibilité du programme) ;
- Des frais de missions, per diem (déplacements sur le terrain,...) ;
- Des frais de réunions : tenue au niveau de la mise en œuvre à la Représentation ;

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique relative au programme de « **Renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses** ».

Le Dossier Technique et Financier (DTF) établi lors de la formulation est annexé à la Convention Spécifique.

La **responsabilité administrative est conjointe** pour les partenaires marocains et belges.

Pour la partie marocaine, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles, est l'entité responsable. A ce titre, il assume le rôle de maître d'ouvrage.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la CTB. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Rabat, assume le rôle d'ordonnateur chargé d'ordonnancer et d'approuver les dépenses.

5.2 Responsabilités techniques

La **responsabilité technique opérationnelle est conjointe** pour les partenaires marocains et belges.

Toutes les décisions au niveau de l'exécution technique (sélection des IB, encadrement et appui des IB, monitoring et suivi, etc) sont prises conjointement.

5.3 Responsabilités financières

Le programme sera exécuté en régie (système CTB) en ce qui concerne la gestion financière. Pour la gestion des marchés publics les règles à appliquer sont celles du Gouvernement Belge.

Le choix du mode de financement « en régie » a été adopté sur base d'un besoin de disponibilité technique d'argent « physique » dans le pays où se fait la formation.

En effet, la CTB dispose, via son réseau de représentations et son siège en Belgique, de la possibilité d'un suivi financier des bourses attribuées par le projet du pays partenaire. Chaque boursier, sélectionné parfois pour une durée s'étalant sur plusieurs mois, bénéficiera de paiements réguliers de proximité effectué directement par la CTB qui assure ainsi le suivi financier des bourses attribuées par le projet du pays surtout lorsque les formations sont données dans un autre pays. Chaque boursier, sélectionné parfois pour une durée s'étalant sur plusieurs mois, bénéficiera de paiements réguliers de proximité effectués directement par la CTB.

La nature des dépenses prises en charge dans le cadre du Programme de bourses (billets d'avion, per-diems, allocations de subsistance mensuelles, assurances, accueil à l'aéroport, etc....) nécessite une flexibilité d'utilisation des fonds et un délai de règlement rapide.

La procédure nationale au niveau des ministères, qui implique un circuit de signatures et de contrôles internes, induit un temps important entre la prise de décision et le décaissement effectif, qui est peu en adéquation avec la réactivité nécessaire et indispensable qui doit prévaloir dans l'exécution de dizaines, voire centaines de boursiers.

La CTB, qui met en œuvre ces programmes bourses depuis 1999 s'est dotée d'outils et de procédures efficaces.

Chaque dépense effectuée via une autre représentation, ou par le siège à Bruxelles, sera identifiée par l'Unité de gestion du projet via l'outil informatique de gestion et de base de données.

Un contrôle immédiat sera effectué et un questionnement éventuel facilité par la disponibilité en temps réels des informations comptables.

Le choix de la régie a été discuté et approuvé par la Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances lors de la mission de formulation.

5.4 Structures d'exécution et de suivi

5.4.1 Le Comité de Pilotage

Les parties conviennent de créer, dès la signature de la Convention Spécifique, un Comité de Pilotage (CoPil) Ce dernier assurera une supervision générale de l'exécution du programme bourses dans sa totalité et prendra, sur base des différents rapports et recommandations, toutes les mesures nécessaires à une adaptation du dossier technique et financier (DTF), sans toutefois modifier l'objectif spécifique, la durée et le budget global de la prestation.

Compétences et attributions :

- Mettre en place les structures d'exécution du programme (le comité de coordination de la gestion des bourses) ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte des résultats sur base des rapports d'exécution du programme ;
- Valider la sélection des institutions bénéficiaires ;
- Approuver les plans de formation généraux du programme ;
- Approuver les ajustements éventuels du dossier technique et financier, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Proposer des recommandations aux autorités compétentes des deux parties ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du programme et prendre toute mesure d'encouragement ou de correction nécessaire ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du programme, tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles qui se poserait ;
- Superviser la clôture du programme et approuver le rapport final.

Composition :

Un représentant de chaque entité suivante :

- Présidence: Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime ;
- Ministère de l'Équipement et des Transports ;
- Département de l'Eau, Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement ;

- Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales ;Ministère de l'Economie et des Finances (membre observateur) ;
- Représentant CTB.

Selon l'agenda de la réunion, des représentants des Institutions bénéficiaires pourraient être invités, ainsi que toute autre personne qui apporte une contribution au programme en qualité d'observateur ou d'expert.

Mode de fonctionnement :

- Le Comité de Pilotage établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la Convention Spécifique. Il est officiellement approuvé lors du premier Comité de Pilotage du programme ;
- Le Comité de Pilotage est convoqué et présidé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
- Le Comité de Pilotage se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- Il prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal daté et signé par tous les membres présents ;
- Le Comité de Pilotage tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du programme afin d'examiner la proposition de rapport final rédigé selon les normes de la CTB et d'assurer les formalités de clôture ;
- Le secrétariat du Comité de Pilotage est assuré par l'unité de coordination.

5.4.2 Unité de coordination

Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles, désigne un point focal en tant que responsable national pour le programme bourses, avec un avis de non-objection de la CTB. Ce dernier assure, pour la partie marocaine, la responsabilité de l'exécution du programme et la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier.

La CTB recrute comme Coordinateur une personne spécialiste en renforcement des capacités (via l'attribution de bourses), responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats intermédiaires en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier, en collaboration avec le responsable du programme. La CTB transmettra le procès-verbal de sélection à la partie marocaine pour approbation.

La gestion de ce programme en phase de démarrage d'une nouvelle approche demande beaucoup de travail. Il n'est en effet pas si simple d'accompagner la formulation de demandes qui doivent trouver leur justification dans l'analyse des besoins en renforcement de capacités de l'IB et mener ensuite à un vrai plan de formation de qualité. De surcroit la mise en place d'un système de suivi (ligne de base, base de données, enquêtes, mise en réseau, capitalisation des expériences,) demandera un investissement important en temps de travail et donc suffisamment de ressources humaines au niveau de l'unité de coordination. Le Coordinateur CTB du Programme, spécialiste en renforcement des capacités, devra pouvoir investir la plus grande partie de son temps de travail dans la mise en place de mesures menant à une meilleure qualité dans l'attribution et le suivi des Bourses comme visé dans la nouvelle approche. Pour ce faire il faut qu'il soit assisté d'un gestionnaire avec des compétences pointues pour assurer le suivi de la gestion financière, administrative, marchés publics et ressources humaines. Cette équipe administrative a comme les 2 conseillers thématiques (voir ci-dessous)

mission, de soutenir la Coordination de ce programme afin que celle-ci puisse assurer la mise en œuvre réellement qualitative de la nouvelle approche. Les frais de fonctionnement à prévoir doivent de même être suffisants pour assurer un travail efficace de tous.

Composition :

La direction de l'Unité de Coordination

- Le Représentant désigné du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles;
- Le Coordinateur CTB ;

L'équipe administrative financière et logistique :

- L'assistant gestionnaire :
- Le staff comprenant Le comptable (15% en SLA) ;
- Le chauffeur.

Compétences et attributions de la direction de l'unité de coordination :

L'unité de coordination prépare la prise de décision au niveau du Comité de Pilotage, sur base des informations recueillies auprès des comités régionaux de gestion du programme.

La CTB et le coordinateur national sont responsables pour :

- Coordonner la planification globale du programme ;
- Approuver les plans de formation (corrélation activités de l'IB et besoins de formation) ;
- Proposer les plans de formations recueillis auprès différents intervenants ;
- Superviser et organiser l'encadrement des IB (R1) ;
- Veiller au respect des engagements (avec les Institutions bénéficiaires et les boursiers) ;
- Approuver la sélection des candidats sélectionnés par les IB ;
- Organiser, encadrer et superviser l'implémentation de toutes les activités/bourses/formations en respectant les procédures des marchés publics ;
- Assurer la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail pour validation par le CoPil ;
- Assurer le secrétariat du CoPil ;
- Coordonner les activités de monitoring et d'évaluation ;
- Faire état de tout problème de gestion des ressources humaines ;
- Faire état et résoudre, pour le bon déroulement du programme, tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles qui se poserait.

Le coordinateur CTB est responsable pour :

- Faire l'état des dépenses liées au programme en cours ;
- Etablir les budgets prévisionnels (états des engagements / secteurs) ;
- Garantir la gestion financière, la comptabilité et la compilation des rapports financiers ;
- Gérer les contrats (gérer les relations avec les consultants et les fournisseurs de formations) ;

- Coordonner les audits.

5.4.3 Un conseiller thématique en Genre et un conseiller thématique en Environnement

Les Conseillers Techniques Thématiques (CTT) en Genre et en Environnement auront en charge la promotion de l'approche genre et environnement dans l'ensemble du programme de coopération et assureront le conseil plus spécifique pour 3 interventions dont ce programme bourse. Les TdR détaillés de leur fonctions sont joints en annexe.

Le Programme Indicatif de Coopération (PIC) maroco-belge pour la période 2010-2013 vise à promouvoir, par l'appui aux stratégies sectorielles de l'agriculture et de l'eau, le développement humain durable dans les zones de concentration de la coopération belge.

Les deux royaumes se sont notamment engagés dans une déclaration commune à *intégrer la thématique d'égalité entre hommes et femmes, en accompagnant les activités visant l'autonomisation de la femme et surtout son implication à côté des hommes dans les instances de décision liées aux activités des interventions sectorielles. Ce travail se fera selon une démarche qui favorise l'approche « genre et développement » au-delà de l'approche « femmes au développement ». « De même les parties reconnaissent l'importance de la gestion durable de l'environnement et des changements climatiques ».*

Pour leur travail il est prévu dans le budget un financement correspondant à 4,5 mois de salaire pour chacune des 2 ans de la durée totale du programme. Ils seront liés par un SLA avec la Représentation CTB.

5.5 Dépenses avant signature de la CMO

Afin de faciliter le démarrage du projet, des engagements seront contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants:

Dépenses avant signature CMO en euro				
Z	01		Frais de personnel	3.000
Z	01	07	Recrutement	3.000
Z	02		Investissements	26.000
Z	02	01	Véhicules	20.000
Z	02	03	Equipement IT	6.000
TOTAL				29.000

5.6 Description des processus à mettre en œuvre

5.6.1 Gestion opérationnelle

5.6.1.1 Monitoring et évaluation du programme

Baseline

Au démarrage du programme selon la nouvelle approche bourses une étude baseline sera exécutée.⁶

Définition : Etablir le système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de suivi et d'évaluation pour toute la durée du programme). Une mise à jour des indicateurs et une mesure de l'état de la situation au temps T0 des indicateurs retenus. Tous les indicateurs doivent dans la mesure du possible être sexo-spécifiés.

Cette base line est indispensable pour pouvoir faire l'évaluation, lors de l'évaluation finale, de la mise en œuvre de la nouvelle approche. La pertinence des indicateurs définis dans le DTF fera l'objet d'une attention particulière durant cette première réelle baseline.

Etant donné son importance on la mettra en dépenses prévues avant CMO afin de pouvoir rapidement ajuster la spécification des indicateurs de suivi.

Monitoring / Backstoppings

Il est prévu chaque année un suivi interne CTB, en appui à l'unité de coordination. D'autres missions d'appui pourront être programmées par l'unité de coordination.

Evaluation à mi-parcours et évaluation finale

L'organisation de l'évaluation mi-parcours et finale sera faite selon les procédures CTB. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront examinés par le Comité de Pilotage qui prendra sur cette base toute décision pour, au besoin, réorienter le programme.

L'évaluation à mi-parcours aura pour fonction d'évaluer l'état d'avancement du programme sous l'approche 'ancienne', d'analyser ses modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de disfonctionnement. Les indicateurs examinés seront principalement ceux prévus dans le résultat 'continuation et report' tout en ajoutant l'évaluation de formation déjà données.

L'évaluation finale aura pour principale fonction d'évaluer les impacts du programme et d'en tirer des leçons. Le rapport d'évaluation doit être présenté au Comité de Pilotage.

Gender Audit

Le gender audit examine dans quelle mesure les pratiques internes et les systèmes de support sont efficaces et efficaces pour renforcer l'intégration de la dimension genre. Le gender audit suit et évalue le progrès fait en matière de la promotion de l'égalité et l'intégration de la prise en compte de l'aspect genre dans les interventions. En particulier le gender audit :

- identifie les écarts et les défis par rapport à la promotion de l'égalité ;
- formule des recommandations et propose des stratégies effectives ;
- met en évidence les bonnes pratiques et les 'lessons learned' ;

Mener un gender audit signifie que l'aspect genre est pris en compte lors de l'élaboration d'un baseline qui permettra le suivi et l'évaluation du progrès.

⁶ Voir le guide sur le Q-plateforme de la CTB pour toute directive et les checklists.

Les questions d'un gender audit se concentrent à trois niveau : l'organisation, l'unité du travail et les individus. 12 points seront traités :

1. Lien entre le projet/programme et la politique nationale, les stratégies nationales et les plans en matière du genre, lié au secteur concerné, ainsi que le 'machinerie genre spécifique'.
2. L'approche genre de l'intervention, comme indiqué dans le cadre logique et spécifié lors de l'étude baseline ;
3. La présence des expertises 'genre' au sein de l'équipe et l'appel à l'expertise en matière du genre lors de l'implémentation (société civile, ong,...) ;
4. Efforts pour renforcer l'expertise en matière du genre du personnel;
5. La gestion des informations et connaissances (analyses genre, statistiques différenciées, études, rapports,...)
6. L'utilisation d'un système de suivi et d'évaluation et sa prise en compte de l'aspect genre;
7. Partenariats et travail en réseau;
8. Produits, services et visibilité en matière du genre;
9. Participation des femmes à la prise de décision (staff & RH, consultants, formateurs, ...);
10. Culture organisationnelle;
11. Perceptions du genre et prise en compte du concept 'égalité' et 'genre' ;
12. Points clefs, propositions, niches, domaines d'intérêt, attentes, aspirations en matière du genre de la part de l'organisation, l'unité de coordination et les individus.

5.6.1.2 Planification et reportages

Planification opérationnelle

Tous les quatre mois la coordination élaborera un planning trimestriel des activités pour la durée totale du projet. Ce planning suivra le format du cadre logique. Cette planification opérationnelle sert de base pour la planification financière.

Rapports et plannings semestriels

Afin de permettre une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution du projet, le projet doit établir tous les quatre mois des rapports de suivi. Ces rapports comprennent une mise à jour du planning et un rapport sur l'état des lieux de l'exécution du programme. Une fois par semestre, ces rapports sont à approuver par le Comité de Pilotage.

Rapports annuels

La coordination du programme rédigera annuellement, et conformément aux canevas de la CTB, des rapports annuels qui apprécieront le degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin et présentés dans le cadre logique. Ce rapport doit être approuvé par le Comité de Pilotage.

Rapport final

Le rapport final est à faire selon le canevas de la CTB et soumettre pour approbation par le Comité de Pilotage au moins 3 mois avant la fin du programme.

5.6.2 Gestion financière

5.6.2.1 Introduction

La gestion de la contribution financière belge en régie et la mise à disposition des fonds se feront suivant les procédures internes de la CTB.

La réglementation belge relative aux marchés publics sera d'application.

5.6.2.2 Comptes et pouvoir de signature

Dès la signature de la Convention Spécifique, un compte en EUR (compte principal) et un compte local seront mis à disposition auprès d'une institution bancaire.

5.6.2.3 Mise à disposition des fonds

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit auprès de la représentation. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

Transferts suivants

Afin de recevoir les fonds, le coordinateur CTB doit introduire auprès de la représentation un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet. Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant, avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise auprès de la représentation.
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise auprès de la représentation.
- Le montant de l'appel de fonds ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.6.2.4 Gestion budgétaire

Le budget total ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du CoPil. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par le CoPil sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet et validé par la représentation. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires
- Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord du

CoPil. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent respecter les mandats (voir : pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.6.2.5 Rapportage administratif, comptable et financier

Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le coordinateur CTB du projet. La comptabilité à envoyer auprès de la représentation comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Planification financière

Trimestriellement, le coordinateur CTB doit élaborer une planification financière pour le trimestre en cours, les trimestres suivants et les années suivantes. La planification financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation.

Rapportage financier au CoPil

A chaque réunion du CoPil, la direction du projet doit présenter l'information financière suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire ;
- Mise à jour de la programmation financière ;
- Liste des engagements importants ;
- Aperçu des soldes bancaires ;
- Paiements par le siège CTB ;
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

5.6.2.6 Audit financier

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures administratives et financières.

Le Comité de Pilotage peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le Comité de Pilotage charge le Représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté au Comité de Pilotage. Si nécessaire, la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Audit CTB

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.6.2.7 Clôture financière

Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier doit être élaboré par le projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier de clôture présenté au Comité de Pilotage devra d'abord être vérifié par la CTB.

5.6.2.8 Soldes

Les montants non utilisés à la fin du projet tomberont en annulation à la fin du projet.

5.6.2.9 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire de dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et actés dans le procès-verbal du Comité de Pilotage. Un bilan spécifique des engagements pris lors des attributions de bourses, sur toute la durée des formations, sera réalisé.

A la fin du projet, l'affectation des ressources matérielles acquis par le programme fera l'objet d'une décision du CoPil.

5.6.3 Gestion des ressources humaines

Le personnel de l'unité de coordination sera recruté selon les procédures de la CTB. Un avis de non-objection sera demandé à la partie marocaine.

Le point focal, responsable national, sera désigné par la partie marocaine avec un avis de non-objection de la CTB.

5.6.4 Gestion des marchés publics

Les marchés publics seront exécutés selon la législation belge. Au niveau de la planification et au niveau du contenu, des termes de référence des appels d'offre, il est bien-sûr obligatoire de faire cela conjointement avec le partenaire marocain.

5.7 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

Le DTF peut être modifié par le pays partenaire et la CTB quand cela s'avère nécessaire, à l'exception de l'objectif spécifique, de la durée et du budget total du programme pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettre entre le Royaume du Maroc et l'Etat belge. Les adaptations du DTF sont discutées et approuvées lors du CoPil.

Toutefois, la Partie marocaine et la CTB informent la Partie belge des éventuelles modifications suivantes apportées :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement du comité de pilotage ;
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique ;
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Cette information se fait de deux manières : via le rapport annuel ou via la transmission du PV du CoPil.

6 THÈMES TRANSVERSAUX

Lors des travaux de la 18^{ème} session de la Commission Mixte, les deux Parties ont retenu cinq thèmes transversaux : sont retenus dans la coopération maroco-belge :

6.1 Egalité entre hommes et femmes

Le PIC stipule : « Les parties s'engagent à intégrer la thématique d'égalité entre hommes et femmes, en accompagnant les activités visant l'autonomisation de la femme et surtout son implication à côté des hommes dans les instances de décision liées aux activités des interventions sectorielles. Ce travail se fera selon une démarche qui favorise l'approche 'genre et développement'. »⁷

Un effort est à faire par rapport aux synergies possibles et au « gender sensitive budgeting ». ⁸ Dans ce cadre une formation sera donnée pour toute l'équipe du projet sur la budgétisation sensible au genre. Cette formation sera organisée en étroite collaboration avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), actif dans les questions relatives au Genre. Le MEF, avec l'appui financier de la coopération belge et l'accompagnement technique de l'UNIFEM, a débuté le processus de Budgétisation sensible au Genre (BSG). Actuellement le ministère peut compter sur une réelle expertise en la matière. Suite à la recommandation n° 2 de l'analyse genre spécifique au Maroc⁹ « La CTB-Maroc devrait s'engager dans le processus de budgétisation sensible au genre afin de connaître l'impact de son aide au développement dans la construction des égalités de genre dans le pays partenaire. ». Une analyse plus approfondie est à mener par un consultant avant la formation. Cette analyse a comme objectif d'évaluer dans quelle mesure les bourses affectées ont un impact sur les plus désavantagés qui sont à la fois e.a. des femmes, pauvres, rurales. La consultance en question définira sur base de cette analyse un plan de travail en cohérence avec la Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les sexes (SNEE) et l'approche GBS du Gouvernement Marocain (voir Rapport sur le Budget Genre 2011) en la matière, afin de garantir un accès équitable dans l'attribution et la valorisation des bourses.

Le PIC souligne la participation plus égale des femmes aux instruments et aux instances décisionnelles de la Coopération belgo-marocaine, plus particulièrement le programme de bourses et le Comité de Pilotage. Le programme assure dans ce cadre un recrutement équitable au niveau du personnel du projet en fonction de l'équilibre visé au Maroc (suivant l'indicateur prévu pour le Maroc, notamment une augmentation de 10% pour la totalité des femmes recrutés par la CTB au Maroc, sur base du baseline 2010). En plus le Comité de Pilotage veille à intégrer au sein de son équipe le point focal genre du MEF.

Le PIC stipule aussi que 50% des bourses sont réservés aux secteurs prioritaires (eau et agriculture) et les parties s'engagent à promouvoir une participation accrue des femmes en leur réservant au minimum 50% des bourses. L'approche 'parité' dans l'attribution des bourses consiste à créer pour chaque bourse à confier, une liste de 50% de candidats féminins et masculins. Afin d'établir de telles listes, les organismes bénéficiaires sont appelés à mener des efforts pour trouver au sein de leur organismes des candidats et candidates éligibles. En fonction des listes (avec une motivation écrite en cas d'absence des candidats féminins), la parité sera visée au niveau des bourses attribués.

⁷ Le concept du genre qui apparaît dans les années 80, ne cible pas les femmes comme un groupe à part. Il s'intéresse aux rapports sociaux entre les sexes, à leurs interactions, et met en évidence la construction sociale des rôles féminins et masculins ainsi que la hiérarchie qui marque cette forme de relations. L'approche du genre permet de mettre en évidence les différentes fonctions assurées par les un-es et les autres.

⁸ Le gender budgeting, à savoir l'intégration d'une perspective de genre dans le processus budgétaire, est une notion qui se rattache à l'analyse de l'impact différencié de la politique fiscale et des budgets publics sur les femmes et les hommes ainsi que des relations de genre sous-jacentes. Le gender budgeting va au-delà de l'analyse (ex post) et implique également l'intégration systématique d'une dimension de genre dans les budgets et processus budgétaires. Elle ne constitue pas un but en soi, mais bien une stratégie visant à concrétiser l'égalité des genres et donc à rendre efficace et efficiente en soi la politique adoptée.

⁹ L'analyse genre du secteur (SGA) infrastructure (eau/assainissement) et agriculture au Maroc, 2011.

Au niveau des hautes responsabilités, les femmes sont très peu représentées. Une seule a accédé au poste de gouverneur, une seule est membre du Conseil constitutionnel. Concernant la fonction publique, sur un total de 182 directeurs et 589 chefs de division, seulement 10,4% et 12,8% respectivement sont des femmes. (2008).

Tableau 1. Quelques chiffres sur l'éducation et l'emploi

Indicateur	Rang mondial sur 134 Pays	F	H	Ratio H/F ¹⁰
Inscription dans l'enseignement primaire	118	86%	91%	0.95
Inscription dans l'enseignement secondaire	120	32%	37%	0.85
Inscription dans l'enseignement supérieur	94	11%	12%	0.89
Participation à la force du travail	129	27%	83%	0.32
Législateurs, Hauts fonctionnaires et Gestionnaires	105	12%	88%	0.14
Travailleurs professionnels et techniciens	1	52%	48%	1.09

Source : Genre et politique au Maroc, Aperçu, octobre 2009,

La tendance décroissante de l'activité féminine est partiellement liée à la baisse relative de l'emploi féminin dans le secteur public. Ceci peut être imputable au départ des femmes à la retraite (volontaire ou anticipé) et donc sont plus susceptibles de quitter le marché du travail. En 2005, près de 60% des départs volontaires à la retraite sont des femmes.

Pour ce qui est de la formation professionnelle, en 2010, les filles représentent 58% de l'effectif des stagiaires du secteur privé alors qu'elles ne représentent que 35% dans le secteur public. Ceci s'explique par la nature des formations offertes par le secteur privé qui attire plus les filles que les garçons (administration gestion, coiffure et esthétique...). Le secteur public gagnerait à augmenter la capacité d'accueil de ces filières pour en faire profiter les filles qui n'auraient pas les moyens d'intégrer les établissements privés de formation.¹¹

Tableau Evolution de l'effectif des stagiaires¹²

Année	Public		Privé		Total	
	Total	Filles (%)	Total	Filles (%)	Total	Filles (%)
2003/2004	98 177	30	64 818	56	162 995	40
2004/2005	106 029	34	65 764	65	171 793	43
2005/2006	120 331	37	66 270	57	186 601	44
2006/2007	135 670	34	67 184	59	202 854	43
2007/2008	150 867	34	73 368	60	224 235	42
2008/2009	175 328	35	76 279	58	251 607	42
2009/2010	187 722	35	75266	58	262 988	42

Source : Rapport sur le Budget Genre 2011, p. 130

Concernant le personnel enseignant, les femmes sont de plus en plus présentes dans la formation pédagogique ; surtout dans la formation des instituteurs de l'enseignement primaire. Notons aussi que les femmes enseignantes sont plus présentes par rapport aux hommes dans l'enseignement primaire public en milieu urbain et dans l'enseignement primaire privé. Dans l'enseignement collégial, la présence des femmes enseignantes est plus forte dans le milieu urbain. Les femmes sont moins

¹⁰ 0= inégalité ; 1= égalité

¹¹ Rapport sur le Budget Genre 2011, p. 132.

¹² Rapport sur le Budget Genre 2011, p. 130

présentes dans l'enseignement supérieur. Le même constat est à signaler au niveau de la formation professionnelle avec un effectif de 1 706 femmes enseignantes contre 4 587 hommes, soit 27%.

L'approche genre dans le secteur de l'agriculture porte principalement sur l'intégration de la dimension genre dans les politiques et programmes de développement agricole et rural. Ceci signifie en particulier que la dimension genre doit être intégrée dans les programmes de formation (continue et initiale), de recherche et de vulgarisation.

Cette volonté s'inscrit dans le cadre de l'engagement du Maroc à la réalisation des OMD. Ce dernier doit porter sur l'amélioration de la productivité agricole des ménages et par conséquent de leurs revenus (ODM 1), le développement des projets générateurs de revenus pour les femmes (ODM 3) et le renforcement des infrastructures de bases (ODM 2, 4 et 5).

D'un autre côté, il importe de signaler que les axes de la stratégie mise en place permettraient de respecter les engagements du Maroc dans le cadre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). En effet, plusieurs articles de cette convention sont concernés par la politique rurale, en particulier l'article 14. Ce dernier impose que les Etats parties tiennent compte des problèmes particuliers qui se posent aux femmes rurales et du rôle important que ces femmes jouent dans la survie économique de leur famille et mettent en place les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes afin d'assurer leur participation au développement rural.

La formulation d'actions de développement en faveur de l'égalité entre les sexes bénéficie d'un contexte Marocain favorable depuis la réforme du Code de la Famille (2004) et l'institution de quotas pour la représentation politique des femmes (2002) et qui ont ouvert la voie à une série de mesures en faveur de la promotion des droits des femmes. De nouvelles dispositions en faveur du renforcement de la participation politique de la femme ont été stipulées par le nouveau Code Electoral à travers l'instauration en 2009 d'un quota de 12 % pour renforcer la représentativité des femmes dans les conseils élus et la création d'un Fonds d'appui pour la Promotion de la Représentativité des Femmes.¹³ Ainsi 3428 femmes ont été élues conseillères municipales dans toutes les communes du pays en 2009 soit 12,38% de l'ensemble des élus contre un taux de seulement de 0,56% précédemment.¹⁴

Dans le même temps, si les droits dans les sphères familiales et politiques commencent à être mieux pris en compte, il reste encore des écarts importants entre les sexes en matière d'alphabétisation, de santé, d'accès aux services publics, au monde du travail, à la production et à la distribution de richesses (voir Rapport sur le budget genre 2011, pour les détails des évolutions).

Le programme 'bourses' suit deux pistes afin d'intégrer la dimension genre dans l'attribution des bourses : l'approche transversale (R2, R3, R4) et l'approche spécifique (R6).

Une première approche est transversale et intègre la dimension genre dans le R2, R3 et R4 (le secteur portuaire n'est pas considéré explicitement). A cette fin, les parties se sont engagées (dans le nouveau PIC) à promouvoir une participation accrue des femmes, tout en leur réservant au minimum 50% des bourses. Ces quotas ne peuvent qu'être respectés dans la mesure de la disponibilité des femmes dans les services et les institutions bénéficiaires (voir ci-haut).

Genre et eau

L'ONEE participe indirectement à l'amélioration de la situation de la femme et à son émancipation, et

¹³ Ce fonds est doté de 10 millions de DH visant à soutenir les capacités représentatives des femmes lors des élections générales communales et législatives. Ces crédits doivent être alloués aux projets présentés par les partis politiques et par les associations œuvrant dans le domaine de la promotion de la représentativité féminine, de la bonne gouvernance ou du développement humain.

¹⁴ Rapport sur le Budget Genre 2011, p. 11

ce, notamment par l'amélioration de sa santé, celle de ses enfants et toute sa famille. Des évaluations ont montré une régression notable des maladies, ceci est dû à la disponibilité et à la qualité de l'eau assurée par un service continu. L'ONEE contribue également indirectement à la promotion de la scolarisation des enfants. Surtout les petites filles libérées de la corvée de l'eau qui peuvent retrouver le chemin de l'école. L'évaluation a montré que ceci a un impact considérable sur l'évolution du taux de scolarisation. De même, la disponibilité du service de l'eau potable contribue dans plusieurs régions du pays à faciliter les actions liées à l'éducation non formelle et à la lutte contre l'analphabétisme qui sont menées par les départements de l'état concernés et par des ONG. L'ONEE contribue également à la promotion de l'emploi.

Les projets d'eau potable offrent des possibilités d'emplois importants occasionnés par les chantiers. L'ONEE a ainsi développé deux formules de gestion des infrastructures d'eau potable qui, à leur tour, ont permis de créer des emplois permanents. Il s'agit de la création de micro-entreprises pour l'entretien des installations. Dans ce cadre, 5 micro-entreprises ont été confiées en 2000 à de jeunes femmes universitaires dans le domaine du contrôle de la qualité de l'eau avec l'appui financier du PNUD. D'autre part, il s'agit de la création de postes de gardiens-gérants pour la gestion des bornes-fontaines.

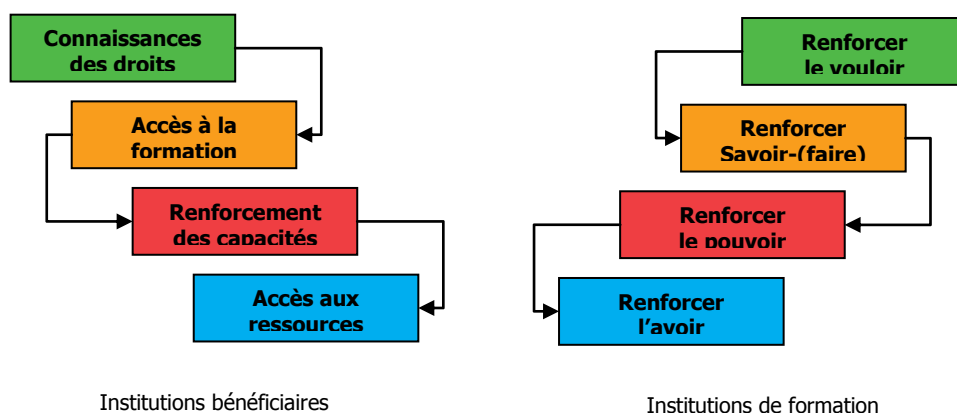
Cette approche transversale est « secteur-spécifique » et permet de renforcer les différents rôles des femmes. Les rôles sont des modèles de comportement prévisibles chez les hommes et les femmes selon la société sur la base du sexe. On distingue son rôle procréatif, productif, social et politique. Tenu compte de ces 4 rôles, le programme 'bourses' peut renforcer directement les rôles sociaux et politiques des femmes dans les secteurs prioritaires (eau/environnement et agriculture), et le rôle social et politique à travers l'attribution de bourses dans le secteur de la décentralisation.

La deuxième approche est spécifique et concerne le R6 : dans le cadre duquel des associations issues de la société civile, actives dans les thèmes Genre et Droits de l'enfant dans les 3 régions peuvent bénéficier de formations et d'un accompagnement approprié. Le renforcement indirect des rôles des femmes est visé dans le résultat 6. Ce résultat vise principalement le renforcement des capacités institutionnelles des organisations (associations, coopératives, groupements,...) permettant aux membres de générer des revenus. Dans ce cadre, il est principalement prévu de renforcer le rôle productif des femmes.

La notion « d'empowerment » (autonomisation) entre dans une vision d'acquisition de pouvoir, de contrôle sur sa vie et de développement d'une capacité à réaliser des choix. La capacité « d'empowerment » est liée aux institutions, aux lois. Cette dimension est liée aux aspects culturels de la société dans laquelle on vit. Il apparaît dès lors que « l'empowerment » est essentiel dans sa double dimension : celle du pouvoir individuel, c'est-à-dire une capacité de choisir et d'agir sur sa propre vie, et celle du pouvoir collectif, d'actions orientées vers des changements sociaux (qui mettent en question les rapports de genre), économiques et politiques.

Cette acquisition « d'empowerment » suppose une remise en cause collective des rapports de genre - construction socioculturelle - aussi bien, dans la sphère proche de l'individu : familiale et voisinage, que dans la sphère socioéconomique et politique. « L'empowerment » permet de remettre en cause les rôles liés à la reproduction, à la production et à la participation aux activités sociales, mais également le rôle et la place des femmes dans leur organisation économique, le conseil communal, un comité de quartier. « L'empowerment » recherché concerne le renforcement du 'vouloir', du 'savoir', du 'pouvoir' et de 'l'avoir'. Le schéma ci-dessous explique l'approche. (voir rapport : 'Le monde selon les femmes', suite au séminaire au Niger en juin 2009)

Approche spécifique



Un budget spécifique, dans chacune des 3 régions, permettra de mettre en place les activités pour répondre au résultat 6 attendu.

6.2 Droits des enfants

La Stratégie nationale des droits de l'enfant, adoptée en conseil du gouvernement en mars 2006, a été élaborée en concertation avec les Départements ministériels concernés, la société civile et l'Observatoire National des droits de l'Enfant (ONDE). La Stratégie se décline en dix objectifs collectifs pour améliorer le bien-être des enfants au Maroc et décrit les résultats attendus, le processus par lequel le Maroc œuvrera pour atteindre les objectifs du Plan Mondial pour l'Enfance et les actions à entreprendre pour réaliser d'une part les engagements pris lors de la session extraordinaire des Nations Unies en mai 2002 «Monde digne de ses enfants» (Convention internationale des droits de l'enfants) et d'autre part les OMD, notamment :

« D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires. »

Les Indicateurs relatifs sont :

1. Taux net de scolarisation dans le primaire
2. Proportion d'élèves commençant la première année d'études dans l'enseignement primaire et achevant la cinquième
3. Taux d'alphabétisation d'hommes et femmes de 15 à 24 ans

Les bourses contribuant à la réalisation de ces objectifs seront privilégiées.

6.3 Gestion durable de l'environnement et changements climatiques

Les partenaires institutionnels et techniques rencontrés au cours de la formulation ont articulé leurs priorités en terme de formation autour de 3 axes stratégiques : les formations en management, les formations centrées sur le cœur de métier, les formations en matière d'environnement. Pour cette raison, les aspects liés à l'environnement prendront une place importante dans le programme de formation proposé aux IB afin de contribuer à améliorer leurs compétences dans ce domaine. Ces questions ont été abordées plus en détail pour les secteurs de l'eau et l'agriculture.

6.3.1 Eau et environnement

6.3.1.1 L'Office National de l'Eau Potable (ONEE)

Le principal acteur de la gestion est l'ONEE avec lequel la CTB collabore depuis de nombreuses années. Le rôle principal de l'ONEE est la distribution d'eau potable (essentiellement en milieu urbain, avec un taux de couverture proche de 100%) ; mission à laquelle se sont rajoutées plus récemment les questions de gestion de l'eau en milieu rural et d'assainissement qui constituent de fait de nouveaux métiers pour l'Office. Les questions environnementales sont surtout liées à ces dimensions. On peut regrouper en 2 axes les préoccupations environnementales dans le secteur de l'eau au niveau régional :

- ♦ La préservation et la bonne gestion des ressources en eau sur le long terme : dans une région comme le Souss-Massa Drâa, malgré 2 années de pluie, le déficit en eau est chronique et les nappes phréatiques sont surexploitées de manière constante. Préserver et gérer la ressource en eau et utiliser au mieux toutes les ressources disponibles sont des soucis constants pour les gestionnaires de l'eau ;
- ♦ L'assainissement en milieu rural et dans les petits centres urbains reste un problème au niveau des techniques à mettre en œuvre, de leur financement ainsi que du suivi et du monitoring.

Les besoins en formation sur les questions d'environnement exprimés par les responsables de l'ONEE sont, notamment, les suivants :

- ♦ Techniques d'assainissement liquide, lagunage, boues activées, ... ;
- ♦ Techniques de dessalement d'eau de mer ;
- ♦ Autres ressources non conventionnelles ;
- ♦ Gestion des réseaux d'adduction d'eau ;
- ♦ Techniques de détection des sources de pollution ;
- ♦ Epuration des eaux industrielles ;
- ♦ Métiers des laboratoires de l'eau ;
- ♦ Augmentation de l'efficacité.

Juridiquement la fusion de l'ONE et l'ONEP est officielle et mène à la création de l'ONEE. En effet, le Décret d'application a été publié le 19/04/2012 et de ce fait l'ONEP n'existe plus. Néanmoins, les procédures administratives pour la nomination d'un DG de l'ONEE et la tenue de son 1^{er} conseil d'administration ont connu du retard. L'appellation ONEP restera probablement pour un certain temps dans le langage courant.

6.3.1.2 Les Agences de Bassin Hydraulique (ABH)

L'agence de bassin est responsable pour la gestion des eaux de surface et souterraines et en garantit la disponibilité. Dans ce sens, l'ABH est un partenaire essentiel de l'ONEP (qui assure la distribution aux usagers et l'assainissement) mais aussi de tous les secteurs usagers de l'eau, notamment l'agriculture, le tourisme, l'artisanat et l'industrie. A l'heure actuelle, on constate de gros déficits en eau et la nappe est surutilisée ; l'objectif de l'ABH est d'atteindre l'équilibre en 2018. La stratégie développée dans la Convention cadre s'articule sur 5 points :

- ♦ l'arrêt de l'extension de surfaces irriguées
- ♦ la conversion de certaines surfaces irriguées
- ♦ la poursuite du programme de barrages

- ♦ la mobilisation des eaux usées
- ♦ le dessalement.

Les programmes de formation seront donc également liés aux différents points de cette stratégie. Dans plusieurs régions du Maroc, la disponibilité en eau sera un élément déterminant pour la qualité de vie des populations locales et pour le développement économique local. Le manque d'eau pourrait à terme devenir un facteur limitant pour l'expansion du tourisme (le Maroc ambitionne d'accueillir annuellement 10 millions de visiteurs), qui est un axe majeur de la politique de développement national.

Les besoins de formation des ABH se situent à un niveau plus « macro » que ceux de l'ONEE et s'articulent autour des points suivants :

- ♦ Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) ;
- ♦ Télédétection et cartographie, modélisation (p. ex. SIG) ;
- ♦ Appui à la décentralisation par l'accompagnement des nouvelles délégations ;
- ♦ Elaboration d'études stratégiques sur la gestion de l'eau ;
- ♦ Gestion des barrages et monitoring ;
- ♦ Changements climatiques ;
- ♦ Systèmes et procédures d'alerte ;
- ♦ Etudes d'impact environnementales ;
- ♦ Détection des sources de pollution, traitement et suivi des pollutions de l'eau ;
- ♦ Meilleure utilisation des ressources en eau non conventionnelles ;
- ♦ Communication avec les usagers ;
- ♦ Participation aux débats sur la reconversion des surfaces irriguées (30 000 ha avant 2012).

6.3.1.3 Préparer de nouveaux métiers, gérer les innovations

Les agences publiques en charge de la gestion de l'eau sont confrontées à l'émergence de nouveaux métiers ainsi qu'à l'apparition de nombreuses innovations techniques et méthodologiques qui impliquent une mise à jour régulière des compétences. Par ailleurs, ce contexte amène également à alimenter en continu la réflexion sur les stratégies d'approvisionnement et de gestion de l'eau, la prévention, le contrôle et le suivi des pollutions, les modes d'interactions avec les acteurs et usagers de l'eau, et cela à une échelle plus large que la seule échelle marocaine, tant la gestion de l'eau devient un enjeu stratégique au plan sous régional.

6.3.2 Agriculture et environnement

Le secteur de l'agriculture est entièrement dépendant de la disponibilité en eau – les 2 secteurs prioritaires du PIC doivent donc être considérés comme 2 facettes du développement local au niveau des régions d'intervention. Parmi les principaux problèmes du secteur de l'agriculture, on peut citer les points suivants : la disponibilité en eau ; les questions sociales liées à la main d'œuvre agricole (salaires, conditions de travail,...) ; la désertification des zones marginales, la dégradation des espaces forestiers et du couvert végétal ; les déchets agricoles (30 000 t/an de déchets plastiques et 300 000 t/an de déchets agricoles) – des réflexions sont en cours sur leur utilisation comme carburant, par exemple en cimenteries.

Mis à part les aspects sociaux, et éventuellement commerciaux (prix, accès aux marchés,

amélioration de la production), la plupart des grands défis sont relatifs à des questions environnementales. Dans la région du Souss Massa Drâa, la réhabilitation de la palmeraie est un enjeu majeur, tant au plan économique que social et environnemental. Des liens peuvent être tissés avec les projets de la coopération belge dans cette région. Pour la palmeraie, parmi les besoins en formation identifiés, on peut citer : irrigation et gestion de l'eau, conduite des palmiers, fécondation, nouvelles plantations, production de plants in-vitro, valorisation des dattes et sous-produits, commercialisation.

Lors de discussions avec les acteurs de terrain (notamment la Direction Régionale de l'Agriculture), on peut retenir les besoins suivants :

- ♦ Diversification agricoles (labels, produits du terroir, agriculture biologique,...);
- ♦ Utilisation raisonnée des intrants agricoles ;
- ♦ Gestion et valorisation des déchets agricoles ;
- ♦ Contrôle des intrants agricoles (homologation, laboratoires, systèmes informatisés d'information et d'alerte) ;
- ♦ Gestion de conflits ;
- ♦ Education à l'environnement, bonnes pratiques environnementales, prises en compte des changements climatiques ;
- ♦ Lutte contre la désertification, arboriculture.

De manière générale, les demandes en formation du secteur agricole vont dans le sens de la mise en œuvre de stratégies et de plans d'actions du secteur rural, dont le Plan Maroc Vert constitue la principale ossature. La Charte Environnementale ou le plan de développement des oasis sont également des documents de référence du secteur. Les attentes vis à vis du programme de la coopération belge sont aussi relatives au développement des innovations ou thèmes pour lesquels les financements ou opportunités de formation ne sont pas encore assurés. Les questions environnementales figurent parmi les thèmes récurrents abordés par les partenaires, tant au niveau central que dans les régions.

6.4 Aide pour le commerce

Les besoins, en terme de management et de marketing notamment, ont été clairement exprimés par l'ensemble des IB et plus spécifiquement dans les secteurs agricole et portuaire.

Le thème de l'aide au commerce est de même que celui de l'environnement intégré aux actions entreprises dans les 4 secteurs et dans l'approche spécifique Genre, notamment les AGR des associations féminines actives dans les zones d'intervention.

Le thème transversal Aide pour le Commerce sera développé plus concrètement et d'une façon plus argumentée lors de l'opérationnalisation du programme.

6.5 Formation professionnelle

La réalisation de nouvelles politiques sectorielles de l'agriculture et de l'eau sur le terrain sera appuyée par une mise à niveau des capacités techniques des différents acteurs impliqués. Les institutions concernées par la formation professionnelle pourraient être identifiées comme institutions bénéficiaires.

Le dispositif de la Formation Professionnelle est un instrument efficace pour l'insertion des jeunes

déscolarisés, et est un levier important dans le cadre du contrat-programme MAPM-MEFP.

Ce dernier thème transversal offre des opportunités d'implémentation qui seront développées plus concrètement lors de l'opérationnalisation du programme.

7 ANNEXES

7.1 Cadre logique

	Objectifs/résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	<u>Objectif global</u> Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles.			
OS	<u>Objectif spécifique</u> Les capacités des institutions publiques, et ce prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge, sont améliorées par la formation de leur personnel.	<ul style="list-style-type: none">• L'amélioration de la qualité des plans de renforcement des capacités des institutions publiques dans les secteurs de concentration.	Etudes, évaluations et suivi des stratégies au des secteurs publics visés, concernant les plans de renforcement des capacités/ Rapports annuels des IB.	Le Ministère des Affaires Etrangères et les Ministères techniques concernés prennent la direction de la communication et la diffusion d'information sur le programme bourses.

	<p>Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A la fin du projet 40% d'IB potentielles inventoriées disposent d'une analyse des besoins et/ou d'un plan de formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre. • A la fin du projet 80% des demandes sont formulées sous forme de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées) basés sur une analyse organisationnelle. • 40% des instituts de formation potentielles situés dans les zones ciblées par la coopération maroco-belge évalués pour leur qualité à la fin du projet. • Une enquête (satisfaction des employeurs, développement des capacités) est effectuée avant et après formation pour 95% des bourses attribuées. • L'efficacité et la pertinence des activités suivis par rapport à l'amélioration de la qualité de la nouvelle approche et sa pertinence dans le cadre du partenariat Maroc-Belgique 	<p>Liste des IB potentielles incluant celles disposant d'une analyse des besoins et d'un plan de formation mis à jour.</p> <p>Rapport de résultats aux questionnaires de l'enquête par boursier et par IB (cf résultat 2 à résultat 7).</p> <p>Rapport d'analyse des résultats des activités des divers outils de suivi systématiquement mis en place par le projet (évaluations, monitoring, fiches, banque de données, communications, mise en réseau, ..).</p>	
A1.1	<p>Identification et sélection des institutions et personnes bénéficiaires</p>			
A1.2	<p>Appui à l'analyse des besoins des institutions bénéficiaires</p>			

A1.3	Identification et évaluation de l'offre des formations pourvue localement			
A1.4	Réalisation d'enquêtes mesurant l'amélioration des capacités des institutions bénéficiaires et des personnes formées			
A1.5	Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données intégrant les données des programmes bourses			

	Résultat 2 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	<ul style="list-style-type: none"> • 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation. • 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction. • A la fin du programme il y a une augmentation de 20% de candidats provenant de régions éloignées des chefs-lieux dans les zones de concentration qui participent à des formations. • A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB. • A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement. • 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations. 	<p>Rapport d'activité des institutions. Formulaires d'évaluation post-formation.</p> <p>Rapport d'analyse des résultats des enquêtes par boursier et par IB avant et après les formations incluant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fonction, position des candidats boursiers. 2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et l'amélioration du fonctionnement de l'institution dans ses tâches liées aux compétences visées dans la formation. 3. Plans de management des compétences des institutions. 	<p>Les IB sont proactives dans l'élaboration de demandes bien argumentées et documentées.</p> <p>La communication est bonne entre le niveau central et les niveaux locaux.</p> <p>Le processus de sélection des candidats proposés pour les bourses se passe d'une façon transparente au sein des IB.</p>
A2.1	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi			
A2.2	Réalisation des formations répondant à la demande			

	Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	Idem résultat 2 + ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • A la fin du programme 20% d'associations féminines intégrées dans des filières agricoles ont bénéficié d'une bourse. • A la fin du programme le nombre d'écoles qui ont des jardins d'essais ayant bénéficié d'une bourse a augmenté de 20%. 		
A3.1	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi			
A3.2	Réalisation des formations répondant à la demande			
	Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	Idem résultat 2		
A4.1	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi			
A4.2	Réalisation des formations répondant à la demande			
	Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	Idem résultat 2		
A5.1	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi			
A5.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			

	Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	Idem résultat 2		
A6.1	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi			
A6.2	Réalisation de formations répondant à la demande			
	Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation. • 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction. • 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarent satisfaits de la qualité des formations. • 95% de boursiers réussissent leurs études. 	<p>Formulaires d'évaluation post formation.</p> <p>Rapport d'analyse des résultats des enquêtes par boursier et par IB après les formations incluant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fonction, position des candidats boursiers. 2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et du fonctionnement de l'institution dans ses tâches liées aux compétences visées dans la formation. 	<p>Les boursiers ont réintégré leur Institutions d'origine après leur formation.</p> <p>La communication est bonne entre le niveau central et les niveaux locaux.</p>
A7.1	Réalisation et suivi des bourses attribuées antérieurement			

7.2 Chronogramme

Budget Code	Résultats/activités	2013				2014
		Q1	Q2	Q3	Q4	
A_01 Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés						
A_01_01	Identification et sélection des institutions et personnes bénéficiaires					
A_01_02	Appui à l'analyse des besoin des institutions bénéficiaires					
A_01_03	Identification et évaluation de l'offre de formations pourvue localement					
A_01_04	Réalisation d'enquêtes mesurant l'amélioration des capacités des institutions bénéficiaires et des personnes formées					
A_01_06	Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données des programmes bourses					
A_02 Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations						
A_02_01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi					
A_02_02	Réalisation des formations répondant à la demande					
A_03 Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations						
A_03_01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi					
A_03_02	Réalisation des formations répondant à la demande					
A_04 Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations						
A_04_01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi					
A_04_02	Réalisation des formations répondant à la demande					
A_05 Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations						
A_05_01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi					
A_05_02	Réalisation des formations répondant à la demande					
A_06 Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations						
A_06_01	Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi					
A_06_02	Réalisation des formations répondant à la demande					
A_07 Le programme bourses relatif aux 'continuations et reports' des engagements antérieurs au PIC est mis en oeuvre						
A_07_01	Réalisation et suivi des bourses attribuées antérieurement					

7.3 TdR personnel long terme

7.3.1 Introduction

Tâches globales de tout le personnel, sont de contribuer à :

- L'identification de nouvelles institutions bénéficiaires (IB) ;
- L'analyse des besoins des IB ;
- Validation de la sélection des individus ;
- La planification des formations ;
- La mise en œuvre des formations ;
- La restitution des nouvelles compétences acquises envers les organisations d'origine ;
- L'implémentation des nouvelles compétences ;

7.3.2 CTB Coordinateur du programme (24 mois)

Le coordinateur du programme est responsable de l'atteinte des résultats du cadre logique et il travaille sous l'autorité du Représentant résident.

Il travaille à la Représentation de la CTB et devra exécuter régulièrement des missions de terrain.

Ses tâches comprennent :

Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités sont identifiés.

- Proposer de nouvelles IB potentielles ;
- Réaliser l'analyse des besoins des IB via des appels d'offre ;
- Veiller à l'évaluation des instituts de formation (IF) et coordonner l'étude de marché pour de nouveaux IF potentiels (via des appels d'offre).

Résultat 2,3, 4, 5 et 6: Les Institutions bénéficiaires ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations:

- Responsable de l'élaboration et du suivi des accords entre IB et le programme des bourses ;
- Appuyer les IB dans l'élaboration et le suivi des accords entre IB et boursiers ;
- Appuyer les IB dans l'élaboration de leur plan de formation (basé sur l'analyse des besoins) ;
- Appuyer les IB dans la définition des formations spécifiques (élaboration des termes de référence) ;
- Assurer qu'il y a un bon équilibre en genre, région et secteurs au niveau des bourses attribuées ;
- Coordonner la sélection (via des appels d'offre) des instituts de formation appropriés en relation avec les demandes spécifiques ;
- Coordonner et superviser la contractualisation des instituts de formation (y compris l'évaluation des formations fournies) ;

- Coordonner et appuyer la restitution et l'application des compétences acquises au sein de l'IB.

Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « **Continuations & report** » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.

- Coordonner la mise en œuvre des bourses déjà sélectionnées.

Planification et rapportage

- Coordonner tous les 4 mois les planifications et rapportages ;
- Préparer les rapports annuels ;
- Participer aux Comités régionaux de gestion des bourses ;
- Préparer les documents pour le Comité de Pilotage ;
- Assumer le secrétariat du Comité de Pilotage.

Gestion financière

- Responsable d'une gestion saine de l'administration et des finances en respectant les procédures définies dans le DTF ;
- Gestion budgétaire (suivi des dépenses et du budget restant).

Suivi et Evaluation

- Préparer les TdR des évaluations à mi-parcours et finales, à approuver par le Comité de Pilotage ;
- Préparer les TdR des audits à approuver par le Comité de Pilotage ;
- Suivi régulier des indicateurs du cadre logique, ce suivi est à intégrer tous les quatre mois dans les rapports.

Profil:

- Diplôme universitaire pertinent pour la fonction (sciences humaines) ou équivalent par expérience
- 5 ans d'expérience en renforcement des capacités à différents niveaux (individuel et organisationnel)
- Expérience souhaitée en gestion de projets, de préférence dans un des secteurs prioritaires du PIC
- Maîtrise de techniques d'analyse des besoins et des offres en formation
- Bonne capacité d'analyse et de synthèse
- Grande capacité organisationnelle, être méthodique
- Capacité d'écoute et de négociation confirmée
- Esprit d'équipe et bonnes compétences en communication
- Excellente connaissance orale et écrite du français

7.3.3 Assistant gestionnaire à la coordination (24 mois)

L'Assistant gestionnaire du programme travaille sous la responsabilité directe du coordinateur et l'appuiera avec :

1. La mise en oeuvre des bourses déjà sélectionnées (R7) et avec les sélections et la mise en oeuvre des bourses hors contexte sectoriel (R6)
2. La mise en oeuvre des nouvelles sélections (R2-R6) :
 - Les procédures d'appels d'offre pour la sélection des instituts de formation ;
 - La planification et suivi des formations ;
 - L'implémentation logistique et financière des bourses ;
 - L'évaluation des formations ;
 - Mise en oeuvre des bourses d'autres pays (pour des formations au Maroc) ;
 - La gestion budgétaire (liste des engagements importants, mise à jour des planifications et rapports, rapportage sur l'exécution budgétaire,...).

L'assistant aura un profil de gestionnaire avec des compétences prouvées en gestion comptable, financière, administrative (marchés publics) et ressources humaines.

7.3.4 Apport du staff financier, administratif et logistique de la représentation (24 mois, 15% via SLA avec la Représentation)–

L'équipe financière, administrative et logistique de la représentation interviendra en appui dans la gestion du programme bourses à raison de 15% de son temps de travail.

Il s'agira des personnes chargées des fonctions suivantes :

- LAF, responsable local administratif et financier
- La réceptionniste
- L'assistante administration et finances
- La femme d'ouvrage
- Le gardien

Leur profil et description de tâche sont habituelles pour ces fonctions-là au sein de la Représentation.

7.3.5 Conseiller technique thématique en genre (via SLA avec la Représentation pour une durée de 4,5 mois, 20% par an durant les deux ans prévu pour le programme)

Le temps de travail pour le programme bourses et la prise en charge de 20% du financement par SLA avec la représentation est basé sur un planning des actions à tenir pour les différents projets. Voir tableau ci-dessous

Planning d'action des interventions du CTT Genre pour les deux années prévues

Activités pour atteindre les résultats attendus		Durées prévisibles d'intervention/mois
Identifier les besoins en développement des capacités des institutions partenaires :	▪ de l'eau,	1,25
	▪ de l'agriculture,	1,25
	▪ du secteur portuaire,	0,5
	▪ des collectivités locales,	0,5
	▪ hors secteurs prioritaires du PIC et liées aux thèmes transversaux	1
Renforcer, grâce aux formations, le fonctionnement et la performance des Institutions partenaires :	▪ de l'eau,	1,25
	▪ de l'agriculture,	1,25
	▪ du secteur portuaire,	0,5
	▪ des collectivités locales,	0,5
	▪ hors secteurs prioritaires du PIC et liées aux thèmes transversaux	1
Total		9

- Faire la promotion et le plaidoyer pour l'approche genre au niveau des interventions de la CTB au Maroc, principalement dans les secteurs prioritaires de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Agriculture ainsi que dans les autres interventions (Bourses, Micro-projets...);
- De manière plus spécifique, le Conseiller Technique Thématique en Genre est chargé de l'appui et du conseil pour 3 prestations :
 - Le programme « *Bourses d'Etudes et de Stages* », mené en partenariat avec **l'Ambassade de Belgique à Rabat et le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération** (MOR1088811) ;
 - Le projet « *Développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental* » (MOR1003911 - PROFAO), mené en partenariat avec **le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime** ;
 - Le projet « *d'Appui à la Mise à niveau Environnementale des Ecoles Rurales* » (MOR1004011 -APMNEER), mené en partenariat avec le **Département de l'Eau – Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement** ;
- Le **Conseiller Technique Thématique en Genre** devra étudier de manière approfondie les dossiers techniques de ces interventions et en relever les aspects stratégiques et techniques liés au genre. Le/la **Conseiller Technique Thématique en Genre** devra proposer et mettre en application une méthode de travail visant à garantir la prise en compte de ces aspects conformément aux Dossiers Techniques et Financiers (DTF) et, le cas échéant, proposer les adaptations et améliorations nécessaires. Le *coaching* des équipes de projet sur les questions liées au genre, la communication et la capitalisation des résultats sera une dimension importante de la fonction. Enfin, il/elle devra veiller à la bonne intégration des principes d'égalité des femmes et des hommes au sein de la stratégie et de la méthodologie générale des interventions précitées.
- Apporte aux projets et équipes de la CTB au Maroc, ainsi qu'aux partenaires, un soutien continu en matière de genre (identifie et rassemble la documentation pertinente, fait circuler l'information, organise des séances de formation...);
- Favorise les contacts institutionnels entre les acteurs locaux, les partenaires au développement et les projets dans le domaine du genre (*networking*);
- Récolte (archivage, diffusion) la documentation sur les réalisations et résultats obtenus dans les prestations et propose des moyens pour capitaliser les expériences et

promouvoir et faire circuler les bonnes pratiques en la matière (*lessons learned*);

- Organise la formation des équipes de projet sur les problématiques de genre les plus pertinentes ;
- Veille à ce que la législation intégrant la dimension du genre dans les pratiques soit respectée;
- Représente la CTB dans les fora et instances où se débattent les questions liées à la prise en compte de la dimension genre, et en répercute les informations les plus pertinentes vers les projets et la Représentation;
- Collabore avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers sur les questions liées au genre.

7.3.6 Conseiller technique thématique en environnement (via SLA avec la Représentation pour une durée de 4,5 mois, 20% par an durant les deux ans prévu pour le programme)

Le temps de travail pour le programme bourses et la prise en charge de 20% du financement par SLA avec la représentation est basé sur un planning des actions à tenir pour les différents projets. Voir tableau ci-dessous.

Planning d'action des interventions du CTT environnement pour les deux années prévues

Activités pour atteindre les résultats attendus	Durées prévisibles d'intervention/mois	
Identifier les besoins en développement des capacités des institutions partenaires :	▪ de l'eau,	1,25
	▪ de l'agriculture,	1,25
	▪ du secteur portuaire,	0,5
	▪ des collectivités locales,	0,5
	▪ hors secteurs prioritaires du PIC et liées aux thèmes transversaux	1
Renforcer, grâce aux formations, le fonctionnement et la performance des Institutions partenaires :	▪ de l'eau,	1,25
	▪ de l'agriculture,	1,25
	▪ du secteur portuaire,	0,5
	▪ des collectivités locales,	0,5
	▪ hors secteurs prioritaires du PIC et liées aux thèmes transversaux	1
Total	9	

- Met en œuvre l'approche de mainstreaming environnemental au niveau des interventions de la CTB au Maroc, principalement dans les secteurs prioritaires de l'Eau et de l'Agriculture ainsi que dans les autres interventions (Bourses, Micro-projets...);
- De manière plus spécifique, le **Conseiller Technique Thématique en Environnement** est chargé de l'appui et du conseil pour 3 prestations :
 - Le projet « *Bourses d'Etudes et de Stages* », menée en partenariat avec **l'Ambassade de Belgique à Rabat et le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération** (MOR1088811) ;
 - Le projet « *Développement de la filière des amandiers dans la région de*

l'Oriental » (MOR1003911 - PROFAO), mené en partenariat avec le **Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime** ;

- Le projet « *d'Appui à la Mise à niveau environnementale des Ecoles Rurales* » (MOR1004011 -APMNEER), mené en partenariat avec le **Département de l'Eau – Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement** ;

- Le **Conseiller Technique Thématique en Environnement** devra étudier de manière approfondie les dossiers techniques de ces interventions et en relever les aspects stratégiques et techniques liés à l'environnement. Le **Conseiller Technique Thématique en Environnement** devra proposer et mettre en application une méthode de travail visant à garantir la prise en compte de ces aspects conformément aux dossiers techniques (DTF) et, le cas échéant, proposer les adaptations et améliorations nécessaires. Le coaching des équipes de projet sur les questions environnementales, la communication et la capitalisation des résultats sera une dimension importante de la fonction. Enfin, il devra veiller à la bonne intégration des principes de la gestion durable des ressources au sein de la stratégie et de la méthodologie générale des interventions précitées.
- Apporte aux projets et équipes de la CTB au Maroc, ainsi qu'aux partenaires, un soutien continu en matière d'environnement (identifie et rassemble la documentation pertinente, fait circuler l'information, organise des séances de formation...);
- Favorise les contacts institutionnels entre les acteurs locaux, les partenaires au développement et les projets dans le domaine de l'environnement (*networking*);
- Récolte (archivage, diffusion) la documentation sur les réalisations et résultats obtenus dans les prestations et propose des moyens pour capitaliser les expériences et promouvoir et faire circuler les bonnes pratiques environnementales (*lessons learned*);
- Organise la formation des équipes de projet sur les questions environnementales les plus pertinentes ;
- Veille à ce que la législation en la matière soit respectée;
- Représente la CTB dans les fora et instances où se débattent les questions liées à la prise en compte de l'environnement et en répercute les informations les plus pertinentes vers les projets et la Représentation;
- Apporte appui et conseil à la gestion environnementale au niveau de la représentation à Rabat ainsi que dans les unités de projets de la CTB (suivi des consommations et analyse des données, définition d'objectifs, formation du personnel, rédaction de petits rapports annuels..).
- Collabore avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers sur les questions liées à l'environnement.

7.4 Eléments principaux des accords

Dans le texte ci-dessous, le DTF présente les éléments principaux à prendre en considération pendant l'élaboration des accords. Ces éléments pourront être complétés par le programme des bourses, l'IB ou le boursier mais ils devront suivre les guidelines juridiques locales et ceux de la CTB.

7.4.1 Entre le programme des bourses et l'institution bénéficiaire X

Le programme des bourses:

- Encadrera et appuiera les IB dans leur analyse des besoins et l'élaboration de leur plan de formation;
- Vérifiera l'éligibilité des candidats proposés par l'IB;
- Fournira l'expertise technique afin d'appuyer l'élaboration de termes de références de qualité pour les formations
- Coordonnera l'organisation pratique des formations (appels d'offres, élaboration des contrats et négociations avec les instituts de formation, organisation logistique, paiements aux boursiers et IF,...) ;
- Encadrera et appuiera l'IB avec la restitution des formations par ses boursiers ;
- Suivra les résultats des formations (évaluations des formations, indicateurs au niveau de l'IB,...).

L'IB:

- Respectera, au niveau de la sélection des individus, les **critères de sélection** qui suivent:

Critères de sélection pour les individus
Le candidat s'engage à rester travailler au sein de l'IB pendant un certain temps après la formation. Cette période devra être définie par l'IB.
Le candidat est appuyé par son supérieur.
Le candidat dispose des compétences et de l'expérience nécessaires pour suivre la formation.
Le candidat devra, via sa position (future), être en mesure de contribuer au meilleur fonctionnement de l'IB. Des candidats des différents échelons de l'organisation doivent être considérés.
Pour des formations académiques de longue durée (études, doctorats), le candidat doit fournir sa preuve d'acceptation par l'université.
Des candidats des zones de concentration de la coopération maroco-belge auront la priorité.
La priorité devra être donnée au femmes afin d'arriver à un taux de 50% de boursiers féminins.

L'IB:

- Facilitera la restitution des formations au sein de l'institution (organisation d'ateliers, support logistique,...);
- Donnera assez d'opportunités, de guidance et d'autorité aux boursiers afin qu'ils puissent appliquer leurs nouvelles compétences acquises;

- Rassemblera les données et les mettra à disposition du programme (rapports, indicateurs du cadre logique, évaluations des formations, etc.).

7.4.2 Entre institution bénéficiaire X et boursier Y

Devoirs du boursier:

- Participer à plein temps à la formation sélectionnée;
- Accepter de transférer ses compétences acquises envers son organisation d'origine (via des formations, des rapports,...) ;
- Mettre le matériel de la formation à disposition de l'institution;
- Rester au sein de l'institution pendant X-temps¹⁵;
- Remplir une feuille d'évaluation sur la formation suivie.

Devoirs de l'IB:

- Faciliter la restitution de la formation au sein de l'institution (organisation d'ateliers, support logistique,...) ;
- Donner assez d'opportunités, de guidance et d'autorité aux boursiers afin qu'ils puissent appliquer leurs nouvelles compétences acquises.

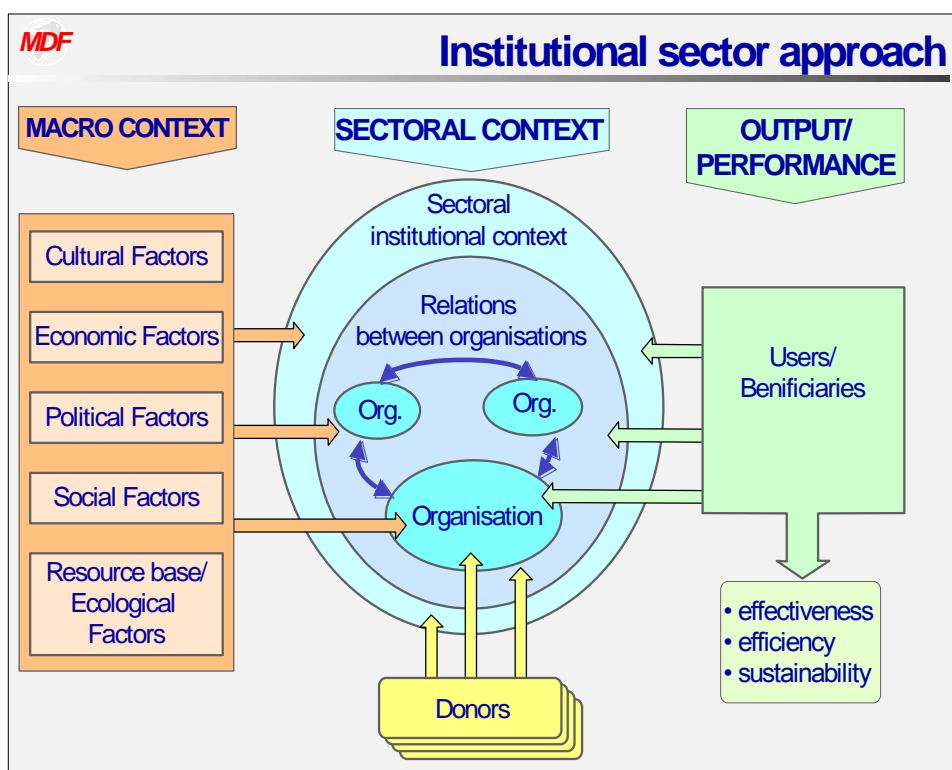
¹⁵ A définir par l'IB et le boursier.

7.5 Analyse des besoins des institutions bénéficiaires : étapes à suivre et références

7.5.1 Analyse institutionnelle

Les organisations se trouvent sous l'influence continue de facteurs contextuels qui ont une grande importance pour les prestations de l'organisation. L'ASI (l'approche sectorielle et institutionnelle) veut déterminer dans quelle type de contexte une IB est fonctionnelle. Ceci mène à l'élaboration d'un institutiogramme. Dans un tel schéma on trouvera :

- Les autres organisations sectorielles ;
- Leurs interrelations ;
- Les relations avec les utilisateurs/clients ;
- Le contexte macro (facteurs externes et internes) ;
- Le rôle des bailleurs.



Références:

BTC-note on IOCA (Institutional and Organisational Capacity Analysis), avril 2008.

MDF (2006) methodology on performing an ISA (Institutional Sector Approach) making up institutiogrammes and performing analysis of the institutional context

7.5.2 Analyse organisationnelle

7.5.2.1 Analyse des facteurs externes:

- Mission ;

- Ressources (humaines, logistiques, financières) ;
- Résultats (produits et services) ;
- Bénéficiaires et utilisateurs.

Il faudra étudier l'interrelation entre ces différents facteurs externes afin de se prononcer sur l'impact, l'efficacité, l'efficience, l'attitude, la pertinence, la viabilité et la légitimité de l'organisation.

Dans la plupart des cas, une telle analyse des éléments externes donnera assez d'information sur l'organisation. Cette analyse pourra être faite assez facilement et n'est pas trop sensible (Quick Scan ou Analyse Rapide).

Si jugé nécessaire, il est également possible de faire une analyse des éléments internes.

7.5.2.2 Analyse des éléments internes

- Organigramme et fonctionnement réel à l'intérieur de l'organisation (budgets, modalités financières, flux de l'information, audit interne et externe, collaboration entre départements, etc.) ;
- Détail sur les ressources humaines et des salaires ;
- Détails sur l'équipement logistique ;
- Procédures de travail et prise de décision sur celles-ci ;
- Communication ;
- Style de management ;
- ...



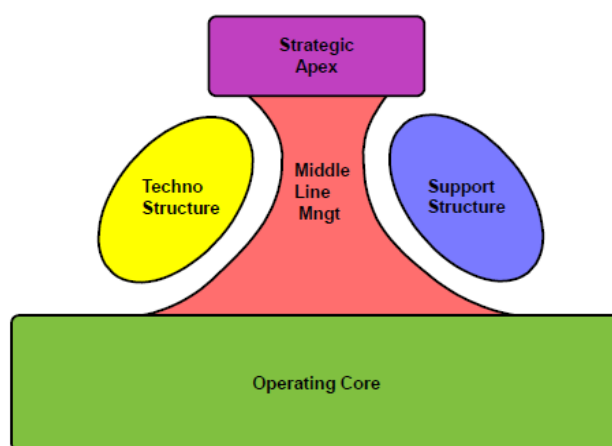
Références:

IOM (MDF: 2006)

BTC-note on IOCA (April 2008)

7.5.3 Analyse de la structure d'une organisation

Dans le secteur du renforcement des capacités, il s'avère intéressant d'aller plus en profondeur sur un des éléments internes : la structure d'une organisation. Cette analyse peut être basée sur la matrice de Mintzberg.



Cette analyse aidera à connaître les pratiques (du management) de l'organisation.

Elle est un point de départ pour une analyse de l'efficacité de l'organisation, qui est une analyse des capacités.

Références:

The Structuring of Organisations (Henry Mintzberg: 1979)

MDF syllabus "Analysing Structures" (2004)

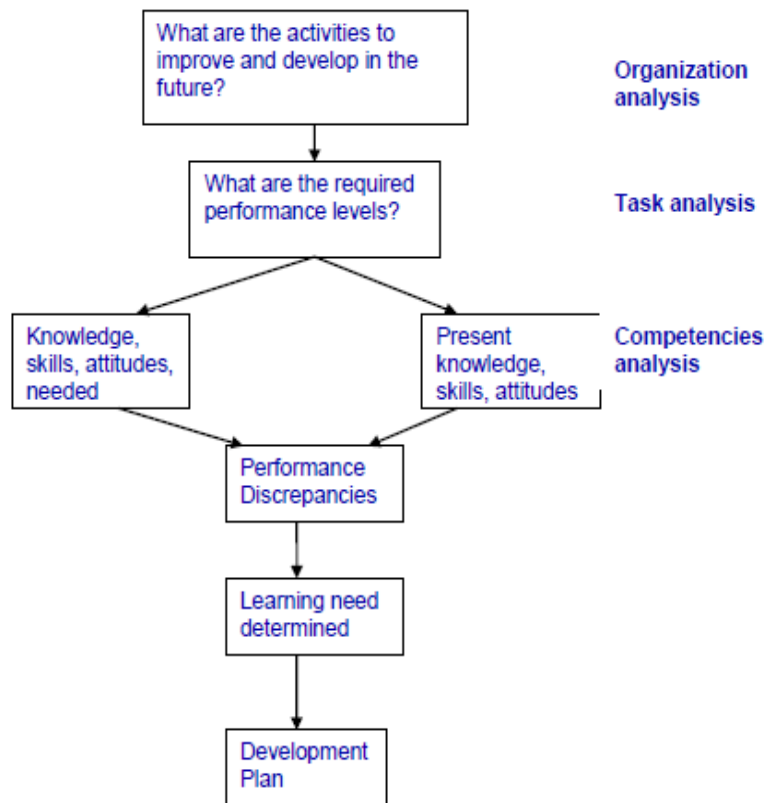
7.5.4 Plan de formation

Sur base d'une analyse organisationnelle, on sait avoir une meilleure vue sur:

- les activités de l'organisation ;
- lesquelles de ces activités doivent être améliorées ou développées.

L'étape suivante doit être une discussion avec l'organisation sur la performance requise pour une mise en oeuvre effective des activités de l'organisation. Ceci signifie une analyse des compétences nécessaires.

Une fois que ces compétences ont été identifiées, l'organisation devra définir le 'gap' entre les compétences nécessaires et les compétences réellement disponibles au sein de l'organisation. Sur base de ceci, des objectifs d'apprentissage pourront être définis et un plan de formation pourra être développé.



7.6 Normes financières pour des formations de courte et longue durée, en Belgique et sur place

Frais directement payés aux boursiers

Indemnité de subsistance

Il s'agit d'une indemnité destinée à couvrir les frais de subsistance, de logement et de déplacements du boursier ainsi que les autres frais liés au quotidien lors des séjours strictement définis.

Bourses d'études en Belgique : Cette indemnité est due pour tout mois complet de présence, l'allocation mensuelle sera versée. Elle est due pour les mois de vacances scolaires (maximum deux mois) et pour les périodes de stages ou de recherche locales n'excédant pas trois mois, imposées par le programme de formation.

Si le mois entier ne peut pas être pris en considération, le montant de la bourse est fixé de la façon suivante : montant de la bourse divisé par 30, multiplié par le nombre de jours effectivement passés en Belgique.

Une prolongation de bourse n'est possible que dans 2 cas spécifiques :

1. Lorsque la proclamation a lieu à une date ultérieure ;
2. pour des raisons médicales justifiées

Bourses de stages en Belgique : Il s'agit d'une indemnité journalière due en fonction du nombre de jours fixés dans le calendrier de stage, en tenant compte du séjour effectif. Les frais de logement ne sont pas compris dans le per diem.

Bourses de doctorat : Cette indemnité est due pour les séjours en Belgique à raison d'une indemnité mensuelle par mois calendrier complet prévu dans le planning du doctorat avec une limite de 24 mois en Belgique sur la durée totale du doctorat. En cas de présence de moins d'un mois, l'allocation est fixée à $1/30^{\text{ème}}$ de l'allocation mensuelle par jour de présence.

Bourses locales : Il s'agit d'une indemnité calculée mensuellement pour les études et quotidiennement pour les stages. Elle est destinée à couvrir les frais de subsistance, de logement et de déplacement du boursier ainsi que les autres frais liés au quotidien et ce lors des séjours autorisés.

Une allocation de subsistance sera versée au boursier tous les mois en fonction des modalités fixées par chaque pays (normes du pays de formation).

Bourses de E-formation : Aucune indemnité n'est prévue durant toute la durée de l'apprentissage sauf dans deux contextes :

- pour les périodes de stage dans son pays, aux conditions des bourses locales.
- pour les périodes d'examen hors pays, aux conditions identiques à celles des bourses de stage en Belgique ou dans le pays de formation

Prime logement :

Bourses d'études :

Il s'agit d'un forfait supplémentaire payé avec l'indemnité mensuelle. Montant destiné à couvrir les frais de location d'un logement.

Bourses de stages :

Prise en charge du logement variable en fonction des disponibilités du marché.

Indemnité familiale :

Bourses d'études en Belgique : Elle concerne le conjoint du boursier et ses enfants de moins de 18 ans. Il s'agit d'un montant forfaitaire et est lié au paiement de l'indemnité mensuelle.

Elle est payée, que la famille se trouve en Belgique ou non (locale ou Europe), sur présentation des originaux actualisés de l'acte de mariage (cohabitation) légalisé, de l'attestation de naissance en ce qui concerne tous les enfants du couple et ou de la preuve d'adoption ou de tutorat uniquement pour les enfants qui auraient été reconnus avant l'octroi de la bourse.

Ces documents doivent être légalisés par l'ambassade belge et le ministère des affaires étrangères du pays concerné.

Bourses de stages : non applicable.

Bourses de doctorats : non applicable (inclus dans l'allocation mensuelle)

Sauf pour formation préalable au doctorat.

Bourses locales : non applicable.

Bourses de E-formation : non applicable.

Indemnité d'installation

Il s'agit d'une prime forfaitaire payée à l'arrivée du boursier. Elle est destinée à couvrir ses premiers frais.

Bourses d'études en Belgique : prime forfaitaire payée lors de la première arrivée en Belgique.

Bourses de stages : non applicable

Bourses de doctorats : Prime forfaitaire payée lors de la première arrivée en Belgique.

Dans le cas d'une formation préalable au doctorat, la prime payée à l'arrivée du boursier ne lui sera plus due en début de doctorat.

Bourses locales : prime forfaitaire fixée par le pays d'accueil.

Si le stage est organisé en all inclusive (formation de type résidentiel) : pas d'application

Bourses de E-formation : non applicable sauf dans le contexte d'un stage hors de la ville de résidence. Dans ce cas, l'indemnité de subsistance est calculée pour permettre un logement adéquat.

Indemnité de matériel didactique

Il s'agit d'une prime forfaitaire annuelle destinée à couvrir l'achat de matériel didactique (livres, cours, petit matériel, ordinateur...) nécessaire à la formation.

Bourses d'études en Belgique : la prime est versée sur présentation de l'attestation d'inscription originale. Il s'agit d'un forfait payé par année académique.

Bourses de stages en Belgique : cette prime forfaitaire doit de préférence être prévue dans le contrat de l'institution de formation. Si ce n'est pas le cas, un montant forfaitaire peut être remboursé au stagiaire sur présentation des justificatifs (lettre du responsable de la formation, preuves de paiement).

Bourses de doctorat : non applicable (inclus dans les frais de recherche/encadrement)

Bourses locales :

Stages : cette prime doit de préférence être prévue dans le contrat de l'institution de formation. Si ce n'est pas le cas, un montant forfaitaire peut être octroyé au stagiaire.

Etudes : la prime est versée sur présentation de l'attestation d'inscription originale et ce pour chaque année académique. Elle n'est pas due en cas d'étalement de la formation d'une durée inférieure à une année académique ou de report des examens.

Bourses de E-formation : de l'équipement peut être pris en compte (notamment lors de stages) mais doit être prévu initialement et inclus dans les frais de formation (voir plus loin).

Frais d'expédition du matériel didactique et frais de mémoire/thèse

Bourses d'études en Belgique et doctorats mixtes

Il s'agit d'une prime forfaitaire unique payée lors du retour définitif au pays d'origine, en guise d'intervention dans les frais de thèse/mémoire et l'expédition du matériel acquis durant la formation. Le paiement de cette prime est lié à la délivrance du titre de transport pour le retour définitif et de l'envoi d'une copie de la thèse ou du mémoire au format PDF. Toutefois en cas de formation préalable au doctorat, cette prime unique peut être payée à l'issue de la formation préalable au doctorat si le doctorat commence par une période locale, auquel cas celle-ci ne sera plus due en début de doctorat.

Bourses de stages : intervention forfaitaire exclusivement pour l'expédition du matériel acquis durant le stage sur base de la délivrance du titre de retour définitif.

Bourses locales

Cette ligne forfaitaire regroupe deux volets :

A. Lié au retour

Bourses locales - études et stage : il s'agit d'une prime forfaitaire unique payée lors du retour définitif au pays d'origine. Elle couvre les frais d'expédition du matériel acquis durant la formation. Le paiement de cette prime est lié à la délivrance du titre de transport pour le retour définitif.

B. Lié au travail de fin de formation

Il s'agit d'un montant forfaitaire différent selon qu'il s'agit :

Etudes : En fin de formation et sur présentation de 2 exemplaires du mémoire de master ou d'un travail de fin d'études supérieures de type long.

Stages: prime forfaitaire unique sur présentation de 2 exemplaires du rapport de stage ou du travail de fin d'apprentissage.

Bourses de E-formation : non applicable

Frais indirects

Assurances

Bourses d'études, stages et doctorats mixtes en Belgique:

Les boursiers sont assurés en responsabilité civile, sont couverts par une assurance « assistance » et par une assurance soins de santé pour la (les) période(s) de présence autorisée(s) en Belgique. Un coût forfaitaire par personne/mois est comptabilisé. Ce coût moyen est susceptible d'être revu annuellement par les sociétés d'assurance.

Bourses locales: il faut assurer les boursiers pendant les périodes hors de leur pays d'origine pour les soins de santé. Certaines compagnies d'assurances privées proposent une couverture relative, une Responsabilité Civile peut également être envisagée si disponibilité. A défaut, un pécule social forfaitaire maximal doit être envisagé.

Bourses de E-formation : seuls les séjours obligatoires en Belgique ou dans un pays de la région sont couverts.

Voyage aérien international

Belgique : ce poste inclut :

- le trajet entre l'aéroport international le plus proche du lieu de résidence du boursier et l'aéroport/gare international en Belgique/Europe/Région, les taxes d'aéroport et les frais de prepaid ou d'expédition des tickets localement.
- En cas de stop-over nécessaire pour retirer le visa de séjour auprès du poste diplomatique belge: indemnité forfaitaire (per diem) pour couvrir les frais d'hôtel et de séjour durant 10 jours maximum (cfr. normes appliquées pour les bourses locales).
- les coûts éventuels supportés par le boursier pour le trajet dans son propre pays entre son

lieu de résidence et l'aéroport international. Ils lui sont remboursés si ces frais peuvent être justifiés par la présentation de pièces justificatives originales (facture, ticket). Ces voyages en avion doivent se brancher aussi directement que possible sur le vol international, à l'exception de l'éventuel stop-over dont il est question ci-avant.

- un montant forfaitaire à titre d'intervention dans les frais de délivrance du visa encourus par le boursier. Ce montant comprend la légalisation de documents, les examens médicaux, les frais de déplacement à l'ambassade pour l'obtention du visa et le transport aller-retour à l'aéroport.

Local :

Applicable en cas de formation en « régional » ou quand la distance le justifie (taille du pays, accessibilité,...)

Ce poste inclut le trajet entre l'aéroport international le plus proche du lieu de résidence du boursier et l'aéroport international du pays, les frais d'hôtel, de visa, les taxes d'aéroport et les frais de prepaid ou d'expédition des tickets localement. De plus, pour les frais liés aux transports entre son domicile et l'aéroport, que se soit pour l'aller ou le retour, une prime forfaitaire unique est payée au boursier à sa première arrivée au pays de formation.

Concrètement, en fonction du type de bourse, le boursier a droit à:

Bourses d'études en Belgique

- 1 aller et 1 retour définitif
- 1 aller-retour durant les vacances scolaires à condition d'avoir réussi en première session, pour les études excédant une année académique
ou
- 1 aller-retour en cours d'études en vue d'un stage pratique ou de recherches au pays sur demande justifiée du responsable de formation et ce en dehors des périodes de vacances.

Bourses de stages en Belgique : un aller-retour par stage.

Bourses de doctorats : 4 aller-retour maximum sur la durée totale du doctorat.

Bourses locales : idem que pour les bourses d'études ou de stages en Belgique, si formation en « régional ».

Bourses de E-formation : en fonction du programme de formation

Accueil

Bourses d'études et de stages en Belgique et doctorats mixtes

Accueil à l'aéroport (ou gare) international par du personnel qualifié.

-Logement de transit en cas d'arrivée tardive (l'après-midi ou le week-end) prise en charge de la nuit d'hôtel réservée préalablement.

Bourses locales : en cas de formation en « régional » uniquement.

Accueil à l'aéroport international par du personnel de la représentation ou taxi et prise en charge d'un logement de transit lors de la première arrivée

pour une nuit ou à la veille d'un week-end, une participation forfaitaire est payée au boursier pour maximum 3 nuits d'hôtel (arrivée le vendredi) ; ou si le boursier doit lui-même trouver son logement (indisponibilité de logement à l'Institution de formation), un logement d'appoint d'une durée de maximum 7 jours peut être pris en charge par la Représentation CTB.

N.B. Lors de la première arrivée d'un boursier à la veille d'un week-end ou tard le soir, la CTB est tenue de lui remettre une avance sur sa bourse en liquide.

Bourses de E-formation : conditions ci-dessus applicables lors des séjours obligatoires en Belgique ou en régional.

Frais liés à la formation

Frais de formation

Bourses d'études en Belgique : il s'agit des frais directement liés à la formation : les frais d'inscriptions annuels aux cours principaux, les frais de matériel spécifique les frais d'inscriptions aux sessions d'examens et éventuellement à des formations annexes ou cours de langue et voyages d'études exigés par le cursus. Ces frais sont payés directement aux universités sur facturation ou remboursés à l'étudiant qui en aurait fait la dépense sur base du reçu de l'université.

Bourse de stages en Belgique : il s'agit des frais de formation demandés par les institutions d'accueil. La CTB facture la DGCD sur base des coûts réels.

NB: De préférence, le contrat de formation passé par la CTB avec l'institution d'accueil doit prévoir les frais de déplacement, de voyage d'études et de rapport repris plus bas, ainsi que les frais d'hébergement obligatoires. Ils pourront toutefois être remboursés directement au stagiaire sur base de justificatifs

Bourses de doctorat : Un montant mensuel forfaitaire est versé à l'université belge et l'université locale à titre de frais d'encadrement pour les mois de présence selon le chronogramme en vigueur (limité à 48 mois). Un ticket d'avion AR par année académique peut être remboursé pour les voyages du promoteur belge ou local nécessaires au bon avancement du doctorat (limité à 4 voyages sur la durée du doctorat). Les frais d'inscription dans l'université belge sont également remboursés.

Bourses locales : les frais directement liés à la formation sont souvent différents pour les 2 catégories de bourses, études ou stage. Ils doivent cependant être appréciés de manière globale et être prévus initialement dans le budget pour ne pas engendrer de coûts supplémentaires excessifs.

- Droits ou frais d'inscription par année ou par période.
- Frais d'inscription aux examens.
- Frais inhérents aux exercices ou travaux pratiques.
- Frais de fournitures ou équipements spécifiques.
- Frais de déplacement dans le cadre strict de la formation (stage sur le terrain, ...).

- De plus, les coûts de formation d'un stage peuvent prévoir :
 - Frais d'achat de matériel didactique indispensable (outillage individuel, syllabus, livres de référence,...).
 - Frais de rapport de stage/mémoire/thèse.
 - Autres.
- Frais administratifs divers.

Bourses de E-formation : sont couverts :

- Les frais d'inscription aux conditions fixées par l'institution de formation.
- Une prime forfaitaire calculée en fonction du programme de formation (formalisation dans un accord avec l'institution de formation) pouvant couvrir e.a. l'impression des documents, l'accès à Internet dans un cyber café, ...

Déplacement

Les frais de déplacement courant, pour raison personnelle, administrative ou de formation sont couverts par l'allocation mensuelle/journalière de subsistance. Sont donc pris en considération sous cette rubrique :

Bourses d'études : les déplacements liés à un programme d'études ou de recherches inter-universitaires. Seul le remboursement d'abonnement ou de carte de train (type rail pass, ...) est admis sur remise de cette pièce. Remboursement sur base des frais réels

Bourses de stages : les déplacements prévus dans le programme de stage et justifiés par la formation. Remboursement sur base des frais réels.

Bourses de doctorats : non applicable (inclus dans les frais de recherches)

Bourses locales - études et stage: les déplacements liés à un programme d'études ou de stage et ce de manière exceptionnelle et non récurrente. Ces frais doivent de préférence être inclus dans le programme par l'institution de formation (cfr. frais de formation).

Bourses de E-formation : pas d'application

Participation à des congrès et/ou des voyages d'études:

Il s'agit d'une intervention qui n'est due que pour des séjours hors Belgique et dans la limite de l'Union européenne.

Bourses d'études en Belgique: non applicable

Bourse de stage en Belgique: uniquement si le voyage d'études est prévu dans le programme de formation approuvé par la CTB. Il s'agit d'une intervention forfaitaire unique sur la durée du stage.

Bourses de doctorats mixtes : non applicable (inclus dans les frais de recherches)

Bourses locales :

Il s'agit d'une intervention unique par an avec un maximum fixé.

Etudes et stages : prime unique et seulement si le séminaire, congrès ou voyage d'études est prévu dans le programme de formation approuvé. L'intervention est directement remboursée à l'institution (si possible).

Bourses de E-formation : pas d'application.

Travail de fin de formation:

Cette ligne n'est plus utilisée mais son application est regroupée dans « Frais d'expédition du matériel didactique et frais de mémoire/thèse.

Frais de recherches :

Bourses d'études en Belgique : non applicable

Bourses de stages en Belgique : non applicable

Bourses de doctorats :

Ligne de crédit mise à disposition du boursier pour la durée totale de sa recherche.
Cette indemnité sert à couvrir l'achat de matériel spécial, de fournitures ou autres frais nécessaires à la recherche justifiés pour les promoteurs que ce soit en Belgique ou sur le terrain (à l'exclusion de frais de subsistance du boursier), ainsi que les frais de déplacement en Belgique et de participation à des congrès/voyages d'études dans la limite de l'Union européenne.

Le budget de recherche doit être préalablement accepté par la CTB.–S'il s'agit d'achat de matériel, celui-ci reste propriété, selon le cas, de l'institution belge ou de l'institution locale.

Remboursement au boursier ou à l'université sur base de facture acquittée ou avance au boursier sur base de facture pro-forma.

Bourses locales : non applicable

Bourses de E-Formation : non applicable

7.7 Normes financières belges

Conditions financières Bourses - Coopération Bilatérale Directe --- >> CTB			
Frais payés directement aux boursiers			
	ETUDES (BEB)	DOCTORATS (BMX)	STAGES et VOYAGES D'ETUDE (BSB - BST)
Allocation subsistance 1	1000 €/mois	1500 €/mois	40€/jour
logement jusqu'à 1/3 de l'allocation	200 €/mois		Logement non compris
Nourriture	800 €/mois		
déplacements perso			
frais liés au quotidien			
Allocation subsistance 2			30€/jour
Nourriture			Pour les stages dans l'enseignement supérieur (universités, hautes écoles ou assimilé)
déplacements perso			Quand le logement est déjà prévu par l'institut de formation
frais liés au quotidien			
Allocations familiales	62 €/mois	Non applicable	Non applicable
époux / épouse légal(e) en Belgique ou pas			
enfant <18 ans en Belgique ou pas			
Documents: - Certificat de naissance ou adoption légalisés par Ambassade de Belgique et Ministère des affaires étrangères du pays concerné.			
- copie conforme de l'acte de mariage ou attestation de composition de famille ou preuve de cohabitation de + de 6 mois légalisées par l'Ambassade de Belgique.			
Envoi bagages - frais de thèse – mémoire – rapport de stage	250 €	700 €	200 €
Forfait 1x par bourse, retour définitif			

Indemnité installation	550 €	550 €	Non applicable
Forfait 1x par bourse à l'arrivée du boursier			
Frais de thèse/mémoire/rapport de stage	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Prime logement	100 €/150 €	Non applicable	Non applicable
Prime versée pour le logement des étudiants : 150€ pour Bruxelles et 100€ pour les autres villes Permet de compenser le montant des bourses et notamment le non accès aux logements universitaires			

Frais liés à la formation

	ETUDES (BEB)	DOCTORATS (BMX)	STAGES et VOYAGES D'ETUDE (BSB - BST)
Frais inscription / formation	variable	variable	variable
droit d'inscription Inscription aux sessions d'examens frais d'encadrement cours de remise en niveau de langues voyages d'étude (BEB) Frais de laboratoire	80,00€ - 15.000,00€	80,00€ - 15.000,00€	en fonction des marchés publics
Déplacements liés à la formation	variable	variable	Variable
Déplacements interuniversitaires stages inclus dans les masters			
PJ exigés: ticket de train, abonnements, rail pass Remboursement sur base de frais réels			

Participation congrès, conférences...	Non applicable	Non applicable	300 € max.
Peuvent être prévus selon besoin du programme, valable pour l'Europe uniquement			
Matériel didactique	500 €	Non applicable	300 € max
petit matériel didactique (livres, cours, intervention pour l'achat de matériel didactique ...)	Forfait 1 ^{ère} année académique : 500 € les années académiques suivantes : 200 € / Forfait sur présentation attestation d'inscription		1x par stage selon besoin du programme / remboursée si pièces justificatives
Frais d'encadrement	Non applicable	500 €/ mois	Non applicable
Intervention dans les frais structurels, encadrement du boursier, couvre le temps et les dépenses encourus par l'unité du promoteur tant au Nord qu'au Sud + frais de mission pour le promoteur belge ou local			
Frais de recherche	Non applicable	6000 € par an max	Non applicable
Frais opérationnel liés à la recherche et indiqués dans le plan financier, relatifs aux besoins spécifiques de la recherche à mener. Montant payé à l'unité de l'université / de recherche qui encadre le boursier			

7.8 Normes financières pour les bourses locales au Maroc

BEL : Bourse d'études locales <u>pour étudiants nationaux</u> / Local scholarship <u>for national students</u>			
Normes maximales applicables à la convention UNI2011/01 : € en euro € in euro : Applicable norms to UNI2011/01 agreement			
COUNTRY OF TRAINING :		Maroc	
TYPE DE/OF PRESTATION	NORM(E)	FREQUENCE	DESCRIPTION
607101: Avance récupérable Refundable advances			Ce poste ne doit pas être considéré pour l'élaboration du budget. Il ne sert que pour des avances et doit être égal à zéro en fin de bourse.
607102: Prime accueil/retour Fees for reception/departure	non applicable	non applicable	
607103: Déplacement interne hors formation Intern travelling expenses out of training	non applicable	non applicable	
607104: Allocation de subsistance Subsistence allowance	non applicable	non applicable	
607105: Assurances/ prime médicale Insurances / medical capitation fee	non applicable	non applicable	La majorité des boursiers ont déjà leur assurance
607106: Allocation familiale Family allowance	non applicable	non applicable	
607107: Matériel didactique School materials allowance	non applicable	non applicable	
607108: Envoi bagages Luggages transportation cost	non applicable	non applicable	
607109: Participation congrès, séminaires Participation in conferences, seminars	non applicable	non applicable	
607110: Frais d'inscription, de formation Registration, tuition fees	variable	annuel	Les frais d'inscription et de formation dépendent du type des études
607111: Prime d'installation Installation allowance	non applicable	non applicable	
607112: Logement Accommodation	non applicable	non applicable	
607113: Transport international International air travel	non applicable	non applicable	Prévoir également pour frais liés aux transports entre son domicile et l'aéroport, que se soit pour l'aller ou le retour, une prime forfaitaire unique de 100 € est payée au boursier à sa première arrivée au pays de formation.
607114: Thèse, mémoire, rapport de stage Thesis, end of training report	non applicable	non applicable	
607116: Equipement exceptionnel Exceptional equipment	non applicable	non applicable	Ligne utilisée uniquement pour les BMX : non applicable
607118: Divers et imprévus Miscellaneous	200	annuel	Poste laissé à l'appréciation de la CTB, peut servir à couvrir des frais de modification de programme, d'assurance professionnelle complémentaire et intervention à caractère social

**BSL : Bourse de stage local pour nationaux/
Local short training for national scholarship holders**

Normes maximales applicables à la convention UNI2011/01 : € en euro
€ in euro : Applicable norms to UNI2011/01 agreement

COUNTRY OF TRAINING : Maroc

TYPE DE/OF PRESTATION	NORM(E)	FREQUENCE	DESCRIPTION
607101: Avance récupérable Refundable advances			Ce poste ne doit pas être considéré pour l'élaboration du budget. Il ne sert que pour des avances et doit être égal à zéro en fin de bourse.
607102: Prime accueil/retour Fees for reception/departure	non applicable	non applicable	
607103: Déplacement interne hors formation Intern travelling expenses out of training	non applicable	non applicable	
607104: Allocation de subsistance Subsistence allowance	45	quotidien	En cas de bourse individuelle (cas très rare au Maroc)
607105: Assurances/ prime médicale Insurances / medical capitation fee	non applicable	non applicable	La majorité des boursiers ont déjà leur assurance
607106: Allocation familiale Family allowance	non applicable	non applicable	
607107: Matériel didactique School materials allowance	non applicable	non applicable	Prévu dans les frais de formation
607108: Envoi bagages Luggages transportation cost	non applicable	non applicable	
607109: Participation congrès, séminaires Participation in conferences, seminars	non applicable	non applicable	
607110: Frais d'inscription, de formation Registration, tuition fees	variable	unique	Ces frais dépendent du type de la formation
607111: Prime d'installation Installation allowance	non applicable	non applicable	
607112: Logement Accomodation	Max 70 EUR	quotidien	Un budget maximum de 70 EUR par jour est consacré pour le logement
607113: Transport international International air travel	non applicable	non applicable	
607114: Thèse, mémoire, rapport de stage Thesis, end of training report	non applicable	non applicable	
607116: Equipement exceptionnel Exceptional equipment	non applicable	non applicable	Ligne utilisée uniquement pour les BMX : non applicable
607118: Divers et imprévus Miscellaneous	200	annuel	Poste laissé à l'appréciation de la CTB, peut servir à couvrir des frais de modification de programme, d'assurance professionnelle complémentaire et intervention à caractère social.

* Remarque : les bourses attribuées aux Marocains sont des bourses groupées et très rarement des bourses individuelles

7.9 Critères de sélection pour les sélections en dehors du cadre 'institutions bénéficiaires'

En cas de sélections décidées hors cadre d'une institution bénéficiaire, les principes généraux et critères particuliers définis ci-dessous sont de stricte application.

D'autres critères, plus spécifiques en rapport avec la réalité du pays partenaire, peuvent être définis au DTF.

Principes généraux

L'octroi des bourses est réservé aux candidats qui ne disposent pas de ressources personnelles suffisantes leur permettant de faire face aux frais de la formation.

La parité hommes/femmes est strictement respectée dans l'attribution des bourses.

Critères particuliers en fonction du type de bourses

Remarque importante :

Les pré-requis (niveau de formation et expérience professionnelle) sont deux critères d'admission prépondérants par rapport au type de formation souhaitée. Une institution de formation (IF) peut, sur ses propres critères, décider d'un refus ou d'une admissibilité d'un candidat. En cas de refus, le candidat boursier se voit annuler sa possibilité de bourse.

Bourses d'études

- Candidat(e) âgé(e) de maximum 35 ans.
- Une expérience utile de deux ans après le dernier diplôme à finalité pour les études de deuxième cycle.
- La formation demandée doit être en corrélation avec les études et/ou l'expérience professionnelle du candidat (minimum deux ans).
- Pouvoir fournir une admissibilité (ou pré-inscription) pour le cours sollicité ou, à défaut, constituer un dossier ad hoc. Dans ce cas, une preuve d'admission sera un critère déterminant ultérieur de confirmation de la sélection définitive.

Bourses de stages (et participation aux séminaires, colloques, voyages d'études,...)

- La formation demandée doit être en adéquation avec l'expérience professionnelle du candidat et sa fonction actuelle.
- La durée de la formation est fonction du programme et ne peut excéder six mois.
- Un contenu précis et détaillé de la formation souhaitée est fourni.

Bourses de doctorats mixtes

- Candidat(e) âgé(e) de maximum 40 ans.
- Candidat provenant d'une IB non universitaire (centre de recherche ou autres)
- Etre en possession au minimum d'un diplôme de master acquis avec distinction
- Fournir la preuve des années d'expérience professionnelle (minimum deux ans dans le domaine de la recherche)
- Fournir un programme précis :
 1. Définition du sujet de la recherche.
 2. Identification des promoteurs : locaux et belges (ou européens).

Bourses de E-learning

Remarques préalables sur l'accessibilité :

L' E-Formation nécessite l'accès à Internet, le candidat boursier doit donc avoir accès à une connexion déjà disponible, soit sur son lieu de travail, soit personnel.

Si les conditions d'accès à Internet ne peuvent être remplies de manière satisfaisante (débit trop faible, pas de cyber café disponible,...), le choix doit s'orienter vers un autre type de formation.

Une bourse peut être octroyée pour deux types de formations à distance :

- Des études universitaires diplômantes et reconnues par une université agréée.
- Un perfectionnement technique ou professionnel certifiant.

Les informations initiales suivantes doivent être disponibles :

- Un chronogramme type préconisé, précisant la durée « normale » d'apprentissage ;
- La possibilité ou non de stage (obligatoire ou non) ;
- Le rythme et la forme du suivi pédagogique ;
- La programmation des examens et comment ils sont organisés (présence sur place de l' « étudiant », contrôle par Internet,...).

7.10 Synthèse de l'étude Benchmarking¹⁶

Analyse

Il n'existe aucune concertation structurée entre les organisations internationales qui mettent en œuvre des programmes similaires. Ainsi, les bourses sont allouées par les différents canaux sur base de critères différents et utilisant des approches très variées, donnant des produits très diversifiés. Cette diversité devrait encourager d'avantage à la concertation et aux synergies.

Points forts

Le programme Bourses HP financé par la Coopération Belge au Maroc se distingue par plusieurs éléments, à savoir :

- Programme répondant en grande partie aux besoins du Maroc en matière de développement des capacités institutionnelle par la formation ;
- Large variété de bourses (BEB, BMX, BSB, BL) permettant de répondre à un éventail de besoins en formation ;
- Capacité à offrir des bourses locales ou régionales (la Belgique est le seul pays au Maroc qui accorde ce type de bourse) ;
- Possibilité de financer des formations très spécialisées et sur mesure (ex : formation portuaires..) ;
- Nombre de bourses et budget très importants à comparer avec les autres bailleurs de fonds ;
- Importance accordée aux administrations décentralisées (Office, Directions Provinciales...)
- Renforcement des capacités des associations par le financement de formations locales ;
- Programme favorisant les formations groupés au lieu des formations individuelles ce qui permet de répondre efficacement et d'une manière plus pointue aux besoins des institutions bénéficiaires ;
- Gestion décentralisée permettant d'adapter le programme aux exigences, contraintes et potentialité spécifiques du Maroc ;
- Flexibilité et perméabilité entre les types de bourses : possibilité d'organiser des formations en partie en Belgique et l'autre localement ;
- Encadrement entier des boursiers au niveau logistique, académique et social (depuis la sélection jusqu'à la fin de la formation).
- Système d'évaluation développé par rapport aux autres organisations (briefing, entretiens et rapport d'évaluation exigés à l'issue de la formation).

Points à améliorer

- Manque d'échange et de cohérence avec les autres acteurs internationaux ;
- Manque de participation des femmes (la coopération canadienne réserve la moitié des bourses aux femmes).

¹⁶ Etude Benchmarking du Programme Bourses, réalisée par la Représentation de la CTB : étude comparative avec d'autres acteurs accordant des bourses francophones au Maroc.

Tableau des résultats de l'enquête comparative

Types de bourses / Pays	Belgique	France	Canada	Suisse	Union Européenn e	Wallonie- Bruxelles
Bourses d'études au Pays donateur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (via le Programme Erasmus)	
Allocation de subsistance mensuelle accordée au boursier (en Euro)	1008	513	750	1400 (tout compris, billet, assurance, logement,...)	1000 à 2500	
Nombre de bénéficiaires en 2009	3	44	1	2	80	
Nb de bénéficiaires en 2006-2009	10	176	3	6	225 (entre 2007 et 2010)	
Durée de la bourse	1 à 2 ans	4 ans	2 ans	9 mois	1 à 2 ans	
Bourses de Doctorat	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui
Allocation de subsistance mensuelle accordée au boursier (en Euro)	1008	770	750	1400 (tout compris, billet, assurance, logement,...)		832,24
Nombre de bénéficiaires en 2009	4	6	0	2		-
Nb de bénéficiaires en 2006-2009	9	21	1	6		22 sur la durée des projets : 3 ans
Durée de la bourse	48 mois au maximum, dont 16 mois en Belgique et 32 mois au Maroc	15 mois au total, répartis sur les 3 ans du doctorat	4 ans	9 mois		10 mois
Bourses de stage au Pays donateur	Oui	Oui				Oui
Allocation de subsistance mensuelle accordée au boursier (en Euro)	1350	920				
Nombre de bénéficiaires en 2009	114	Chiffres non disponibles				25h/mois
Nb de bénéficiaires en 2006-2009	150	Chiffres non disponibles				
Durée de la bourse	10 mois au maximum	1 à 4 mois				Déterminée selon les besoins
Bourses Locales au Pays bénéficiaire	Oui					
Allocation de subsistance mensuelle accordée au boursier (en Euro)						
Nombre de bénéficiaires en 2009	305					
Nb de bénéficiaires en 2006-2009	886					
Durée de la bourse	10 mois au maximum pour les stages ; 1 à 2 ans pour les études					
Bourse d'été au Pays donateur						Oui
Allocation de subsistance mensuelle accordée au boursier (en Euro)						832,24
Nombre de bénéficiaires en 2009						4
Nb de bénéficiaires en 2006-2009						16
Durée de la bourse						Maximum 2 mois

Recommandations spécifiques :

- Continuer à donner une priorité aux bourses locales afin d'assurer la spécificité et l'originalité du Programme ;
- Développer une approche plus systématique pour arriver à une participation plus grande des femmes. Cette priorité a été inscrite sur le PIC 2010-2013 et consiste à promouvoir une participation accrue des femmes en leur réservant au minimum 50% des bourses ;
- Impliquer davantage le milieu associatif en renforçant les capacités des associations par l'organisation d'ateliers de formations localement ;
- Essayer dans la mesure du possible d'assurer une certaines complémentarités et synergie avec les autres bailleurs de fonds.

Recommandations générales (réservées également pour les autres acteurs internationaux concernés par cette étude) :

- Développer un outil spécifique de suivi-évaluation des boursiers pendant une durée relativement longue ;
- Elaborer des mesures spécifiques permettant de capitaliser l'investissement de ces pays via le programme par le biais d'organisation de journée d'ex-boursiers, de création de réseaux d'anciens boursiers, etc. ...) ;
- Créer un groupe d'échange et de coordination avec ces organisations en vue de donner une plus grande visibilité au programme sous toutes ses formes et de déterminer les différentes possibilités de synergie et de complémentarité.

Conclusions de la comparaison entre bailleurs

Dans le cadre de l'identification du Programme bourses, plusieurs réflexions et conclusions stratégiques qui figurent sur le rapport de benchmarking sont repris dans la fiche d'identification, notamment :

BENCHMARKING	IDENTIFICATION
La Belgique est le seul pays au Maroc qui accorde des bourses locales ou régionales : il est donc recommandé de continuer à donner une priorité aux bourses locales afin d'assurer la spécificité et l'originalité du Programme	Priorité réservée aux bourses locales
Possibilité de financer des stages très spécialisés et sur mesure (ex : formations portuaires..) qui est un point à développer et maintenir.	Développer et diversifier davantage les bourses de stages en Belgique
Accorder une importance aux administrations décentralisées (Office, Directions Provinciales...)	Meilleure répartition de l'attribution des bourses entre le niveau central et les niveaux déconcentrés, avec une attention particulière pour les zones de concentration de la coopération belgo-marocaine
Renforcement des capacités des associations par le financement de formations locales. Il serait opportun d'impliquer davantage le milieu associatif en renforçant les capacités des associations par l'organisation d'ateliers de formations localement	Les bourses locales peuvent être octroyées aux acteurs de la société civile, notamment les associations qui sont directement liées aux secteurs prioritaires et aux thèmes transversaux de la coopération belgo-marocaine.
Manque de participation des femmes. Il est nécessaire de développer une approche plus systématique pour arriver à une participation plus grande des femmes	Réserver au minimum 50% des bourses pour les femmes
Essayer dans la mesure du possible d'assurer une certaine complémentarité et synergie avec les autres bailleurs de fonds	Le programme accompagnera le maître d'œuvre pour développer une complémentarité, une synergie et des échanges sur les bonnes pratiques entre les programmes du même type
Elaborer des mesures spécifiques permettant de capitaliser l'investissement de ces pays via le programme par le biais d'organisation de journée d'ex-boursiers, de création de réseaux d'anciens boursiers, etc...	Des mesures seront à développer pour assurer la durabilité du Programme et mesurer son impact vis-à-vis des structures bénéficiaires