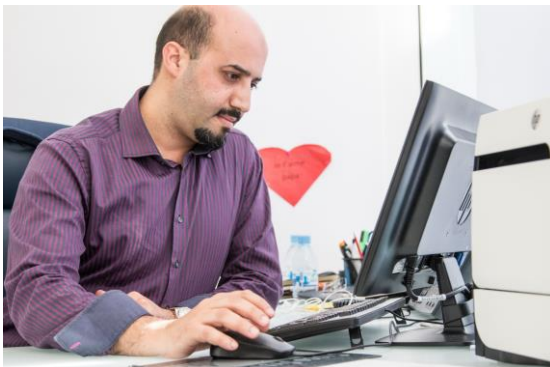




RAPPORT DE RESULTATS

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES PAR L'OCTROI DE BOURSES MAROC

2015



CODE DGD : NN 3009878
CODE NAVISION : MOR 1088811



TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	3
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE 31/12/2015	6
1.3 CRITERES DE PERFORMANCES	6
1.3.1 <i>La Pertinence</i> :	6
1.3.2 <i>L'Efficacité</i> :	7
1.3.3 <i>L'Effizienz</i> :	7
1.3.4 <i>La Durabilité potentielle</i> :	8
1.4 CONCLUSIONS :	8
1.5 CONTEXTE	11
1.6 SYNERGIE ET HARMONISATION	12
2 MONITORING DES RESULTATS.....	13
2.1 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	13
2.2 OUTPUTS : ETAT D'AVANCEMENT	15
2.3 PERFORMANCE DES OUTPUTS	21
2.3.1 <i>Output 1</i> :	21
2.3.2 <i>Output 2</i> :	23
2.3.3 <i>Output 3</i> :	24
2.3.4 <i>Output 4</i> :	25
2.3.5 <i>Output 5</i> :	26
2.3.6 <i>Output 6</i> :	28
2.3.7 <i>Output 7</i> :	29
2.4 THEMES TRANSVERSAUX	30
2.4.1 <i>Environnement</i>	30
2.4.2 <i>Genre</i>	31
2.5 GESTION DES RISQUES	34
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	35
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	35
3.2 RECOMMANDATIONS	35
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES	36
4 ANNEXES	37
4.1 CRITERES DE QUALITE	37
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	40
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR.....	41



Acronymes

ABH	Agence de Basins Hydrauliques
ADA	Agence pour le Développement Agricole
AFSCA	Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire
AMESIP	Association Marocaine des Enfants en Situation Précaire
AMPTÉ	Association Mère Père et Tuteurs des Elèves
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier
ANP	Agence Nationale des Ports
APMNEER	Appui au Programme de Mise à Niveau Environnementale des Ecoles Rurales
APNA	Projet d'Appui au Programme National d'Assainissement Liquide
BEB	Bourses d'Études en Belgique
BEL	Bourses d'Études locales/régionales
BMX	Bourses de Doctorats Mixtes
BSB	Bourses de Stages en Belgique
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CoPil	Comité de Pilotage
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DIDH	Délégation Interministérielle des Droits de l'Homme
DPDPM	Direction des Ports et du Domaine Public Maritime
DRA	Direction Régional de l'Agriculture
DTF	Dossier Technique et Financier
GIZ	Coopération Technique Allemande
IB	Institution bénéficiaire
IF	Institution de Formation
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
METL	Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique
MDCE	Ministère Délégué Chargé de l'Eau
MDE	Ministère Déléguée Chargée de l'Environnement
MSFFDS	Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement Social
M&E	Monitoring et Evaluation
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONDE	Observatoire national des droits de l'enfant
ONEE	Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONSSA	L'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ONU-Femmes	Organisation des Nations Unis pour l'Égalité des sexes et l'Autonomisation des Femmes
ORMVA-O	Office Régionale de Mise en Valeur Agricole
PAE	Plan d'Action Environnemental



PAG	Plan d'Action Genre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Egalité (ICRAM)
PMV	Plan Maroc Vert
PRC	Programme de Renforcement des Capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
PROFAO	Projet de développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental
RH	Ressources Humaines
SPGE	Société Public de Gestion de l'Eau
SWDE	Société Wallonne des Eaux
TMSA	Agence Spéciale Tanger Méditerranée



1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
Code de l'intervention	MOR1088811
Localisation	Maroc
Budget total	4 332 233,29 euros
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelles
Date de début de la Convention spécifique	21 mai 2013
Date du Comité de pilotage d'ouverture	18 juillet 2013
Date de fin de la Convention spécifique	31 décembre 2017
Impact¹	Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles
Outcome	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.
Outputs	Output 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.
	Output 2 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations
	Output 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
	Output 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations
	Output 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
	Output 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
	Output 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.
Année couverte par le rapport	2015

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté



1.2 Exécution budgétaire 31/12/2015

	Budget (EUR)	Dépenses (EUR)	Solde (EUR)	Taux de déboursement (%)
Total	4 332 234, 00	2 064 397, 92	2 267 836,08	48
Output 1 « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés ».	107 500,00	18 821,12	88 678,88	18
Output 2 « Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations ».	812 887,00	303 163, 23	509 723,77	37
Output 3 « Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations ».	1 190 724,00	487 533,68	703 190,32	41
Output 4 « Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations »	655 000,00	530 736,58	124 263,42	81
Output 5 « Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations »	308 044,00	65 785, 77	242 258, 23	21
Output 6 « Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations »	435.000,00	205 660,39	229 339,61	47
Output 7 « Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre ».	27 555,00	27 554,77	0,23	100
Réserve Budgétaire	131 177,00	0,00	131 177	0
Moyens Généraux	664 347, 00	425 142, 38	239 204, 62	64

1.3 Critères de performances

Le champ d'évaluation portant sur la performance du Programme présente une appréciation à ce stade d'avancement selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacités et de durabilité qui donnent un cadre général d'analyse de l'intervention.

1.3.1 La Pertinence :

	Performance
Pertinence	A

Le Programme est ancré dans les politiques nationales des partenaires (Agriculture – Eau & Assainissement – Ports – DGCL, Egalité de genre, environnement et Autres) et aussi dans la stratégie belge. Il satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide et est très pertinent par rapport aux besoins spécifiques en matière de formation et de renforcement des compétences des IB.

En effet, la nouvelle approche du PRC correspond à un besoin réel en termes de renforcement des capacités à travers le développement des compétences stratégiques de



leur personnel.

Les partenariats en cours entre les acteurs Belges et leurs homologues nationaux (ONSSA – AFSCA ; ONEE – SWDE/VIVAQUA/SPGE, TMSA-APEC, etc.) ayant été initiés dans le cadre du Programme répondent à des besoins pointus qui visent la formation-action, le transfert et l’application de nouvelles technologies.

1.3.2 L’Efficacité :

	Performance
Efficacité	B

Bien que l’atteinte de l’Outcome dépende de plusieurs facteurs externes et internes dont certains ne relèvent pas du contrôle du programme, les appréciations cumulées laissent dégager que les outputs ont été menés de manière logique et efficace et vont dans le sens d’une contribution à la réalisation de l’outcome prévu dans la stratégie d’intervention.

La méthodologie adaptée vise le renforcement organisationnel selon des objectifs de développement et préconise l’application de manière directe des acquis des formations dès le retour des bénéficiaires au niveau de leurs institutions.

1.3.3 L’Efficience :

	Performance
Efficience	B

La majorité des inputs nécessaires pour le fonctionnement du programme sont disponibles dans des délais raisonnables. D’une manière générale, le programme dispose donc des inputs au moment opportun pour réaliser les outputs programmés. La gestion des ressources financières et humaines ne soulève pas de problèmes particuliers.

La conception du Programme au niveau des différents aspects et axes est considéré appropriée quant aux objectifs et activités et s’aligne sur les priorités des IB en termes de renforcement des capacités et de planification des activités formatives. En revanche, il y a lieu de signaler que le nombre de partenaires est élevé, ainsi que les secteurs d’intervention (eau, agriculture, portuaire, collectivités territoriales).

Le processus d’exécution est efficient à travers :

- La gestion en régie qui encourage un usage efficient des moyens dont dispose l’intervention et contribue à la fluidité et la souplesse dans le processus de mise en œuvre ;
- l’implication des IB dans la définition des besoins, l’élaboration des plans de formation, la conception des termes de références, la mise en œuvre des activités et la contractualisation via des accords de partenariats, donne une crédibilité au programme et à sa gestion et responsabilise les partenaires dans leur démarche de renforcement des capacités, notamment à travers les dispositifs de pérennisation et de durabilité qui doivent être mise en place.



Le budget additionnel d'un montant de 952.256,29 EUR accordé au PRC permet de définir les activités supplémentaires et d'ajuster les moyens généraux nécessaires pour une utilisation pertinente et efficace de ce budget.

1.3.4 La Durabilité potentielle :

Durabilité potentielle	Performance
	B

La durabilité du programme est tributaire de l'application des compétences acquises et leur transmission en termes d'efficacité. En vue de pallier à ce risque, des accords de partenariats ont été conclus avec les IB pour définir le cadre de réalisation des plans de formation et mettre en place un dispositif d'évaluation à froid visant à apprécier et à commenter le retour d'expérience des candidats et des IB par rapport aux formations suivies (programmes, contenus, qualité des intervenants, durées, animations, ...) et leurs répercussions actuelles et potentielles.

Cependant et pour le moment, la durabilité du programme est sur la bonne voie vu l'implication des IB dans toutes les phases de l'appui du Programme et leur volonté pour continuer à tirer profit des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui.

La complémentarité et les synergies avec les actions engagées par les autres interventions (Coopération Belge et autres) et partenaires internationaux (GIZ, ONUFEMMES) sur leurs propres budgets et les besoins des IB en matière de renforcement de compétences devrait également consolider l'impact des actions menées.

Pour les aspects genre, l'approche adoptée de formation/action vise à élaborer des outils genre qui seront utilisés par les IB au-delà du PRC ; deux outils sont en cours d'élaboration de manière participative avec les bénéficiaires des formations, en l'occurrence :

- Pense genre sur la planification et la programmation des budgets annuel adapté aux besoins du MDCE dans le cadre de l'élaboration des projets ministériels de performance ;
- Manuel de formation pour l'intégration de l'approche Genre et les droits des enfants dans les projets et programmes des AMPTE, qui sera mis à la disposition du Programme National de Mise à Niveau Environnemental des Ecoles Rurales.

1.4 Conclusions :

La nouvelle approche du programme constitue une réorientation stratégique fondamentale devant permettre de répondre à des besoins réels et spécifiques des IB en termes de renforcement des compétences et de gagner en efficacité et en efficacité dans la mise en œuvre des activités.

Cette nouvelle stratégie d'intervention a nécessité un travail continu, d'apprentissage auprès du partenaire (MAEC) et des IB dans le but d'améliorer leurs degrés d'appropriation et la pertinence de leurs besoins en formation. Ce travail a porté entre autres sur des



ateliers participatifs en ingénierie de formation qui ont permis l'élaboration de plans de formation selon les besoins prioritaires et l'implication des IB dans toutes les étapes et le processus de mise en œuvre.

Le programme a également capitalisé les acquis des années antérieures en termes d'identification des offres de formations locales et en Belgique.

Les appréciations sur l'état d'avancement des activités prévues par le DTF pour les différents outputs permettent de dégager ce qui suit :

- Les plans de formation ont été validés par le CoPil suite une démarche d'ingénierie de formation mis en place depuis l'identification des IB jusqu'à la finalisation des plans de formation ;
- Les accords de partenariats avec les IB ont été conclus dont l'objectif est de mettre en œuvre les plans de formation, et d'instaurer un dispositif d'évaluation pour apprécier le retour d'expérience des candidats et de leurs institutions par rapport aux formations suivies ;
- La concrétisation de la mise en œuvre des actions de formation pour tous les outputs ;
- La réalisation de la revue à mi-parcours du 23 novembre au 10 décembre 2015. D'une manière générale, l'appréciation de l'équipe de la mission a été très positive et a souligné les résultats probants qui ont été atteints à ce stade d'avancement du Programme.

Au niveau environnemental, les besoins des IB en sensibilisation et formation sont importants et nécessaires pour leur permettre de se conformer à la nouvelle réglementation exigeante en matière de mise à niveau environnementale. A ce stade, le programme a appuyé et encadré les IB pour la prise en considération des composantes environnementales dans leurs plans de formation et la réalisation des formations qui ont attiré à cette thématique.

Un cycle de formation transversale sur « *l'intégration et la prise en compte des composantes environnementales* » sera programmé en 2016 au profit des IB. Il traitera dans une première phase les notions et concepts de base, l'environnement juridique et institutionnel, les stratégies et la méthodologie d'approche. Sa deuxième étape sera consacrée aux problématiques environnementales spécifiques à chaque secteur.

Pour le volet genre et en l'absence de stratégies et de compétences genre au niveau des IB, l'appui porte sur la sensibilisation et l'initiation à l'approche droits et genre ainsi que le renforcement des compétences pour la mise en œuvre du Plan Gouvernemental de l'Egalité (PGE) (ICRAM), notamment pour l'institutionnalisation de l'égalité, la Budgétisation Sensible au Genre (BSG), l'autonomisation économique des femmes et l'accès des femmes aux instances de prise de décision. Les plans de formation des IB validés par le Copil intègrent la thématique genre et des plans de formation spécifiques genre ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre.

Un cycle de formation transversale sur « le leadership féminin » sera réalisé en 2016 au profit de tous les partenaires institutionnelles du PRC. Son objectif global est de développer le leadership et la capacité d'influence des femmes afin de leur permettre de s'affirmer et défendre leur identité en tant que manager et accéder aux postes de prise de décision et



/ou à de nouvelles fonctions et responsabilités. Un cycle de formation transversale sur « *le leadership féminin* » sera réalisé en 2016 au profit de tous les partenaires institutionnelles du PRC. Son objectif global est de développer le leadership et la capacité d'influence des femmes afin de leur permettre de s'affirmer et défendre leur identité en tant que manager et accéder aux postes de prise de décision et /ou à de nouvelles fonctions et responsabilités.

En matière d'évaluation, le dispositif prévu concerne la concrétisation de l'évaluation à froid des formations, prévue dans les accords de partenariats et la mise en place d'une application (plateforme) consultable par toutes les IB qui permettra aux points focaux du Programme au niveau des IB de renseigner (actions de formations prévues et réalisées, bénéficiaires, lieux et dates, évaluation à chaud, observations, évaluation à froid...).

En termes de synergie et de complémentarité, l'instauration de la nouvelle approche a permis de développer des synergies avec les autres interventions sectorielles de la Coopération Belge au Maroc et avec les autres agences de coopération internationale.

Enfin, il y'a lieu de préciser que le programme accorde toute l'importance à la consolidation et au renforcement des partenariats et des échanges entre les acteurs Belges et leurs homologues nationaux.

Fonctionnaire nationale²	exécution	Fonctionnaire exécution CTB³
Mme Nada BAKKALI		Mme Amal HADAJ

² Nom et signature

³ Nom et signature



1.5 Contexte

Le contexte national de l'intervention est axé sur les stratégies, priorités et défis majeurs en matière de développement des ressources humaines, où la performance et l'efficacité de l'administration sont considérées autant que levier d'accroissement économique et social.

Ces stratégies sont basées globalement sur :

- La volonté des pouvoirs publics pour la modernisation de la fonction publique et la mise à niveau des textes juridiques qui régissent la formation continue ;
- Le développement d'entités administratives chargées de la formation. Ces structures ne disposant pas de l'expertise requise pour la réalisation de leurs missions sont généralement dotées de budgets souvent limités ;
- Les départs volontaires à la retraite des fonctionnaires qui sont partis avec leurs expériences et compétences reconnues,
- La politique de déconcentration et la création de plusieurs entités spécialisées (ONCA, ANDZOA, etc....) ;

Au niveau environnemental, de nouveaux changements juridiques & institutionnels ont modifié considérablement le statut de «l'intégration environnementale» qui est devenue, depuis 2013, obligatoire pour les projets de développement et engagent la responsabilité des parties prenantes. En effet, l'environnement fait l'objet d'un vaste arsenal juridique pluri thématiques et multisectoriel. La nouvelle loi-cadre relative à la charte définit clairement les responsabilités et les obligations des parties prenantes.

Le Ministère Délégué Chargé de l'Environnement (MDE) nouvellement créé constitue également un signal fort sur la volonté politique en matière de prise en compte et d'intégration environnementale dans l'ensemble des politiques, programmes et projets. Les principales priorités de ce Ministère sont axées entre autres sur le renforcement des compétences des différents acteurs.

Pour la thématique genre, l'adoption du Plan Gouvernemental pour l'Egalité « ICRAM » par le Conseil de gouvernement en juin 2013, traduit bien les engagements nationaux en matière de promotion des conditions des femmes marocaines tels que exprimés dans le programme gouvernemental 2012-2016, en tenant compte des défis liés à la mise en œuvre démocratique des dispositions de la constitution de 2011 et des engagements du Maroc pour l'atteinte des OMD.

Dans ce cadre, les partenaires sont appelés à œuvrer pour l'institutionnalisation de l'égalité des sexes au niveau de leur départements et de prendre en considération l'égalité des genres dans leurs politiques et programmes avec une attention particulière au renforcement des capacités en matière de genre, du BSG, de l'autonomisation sociale et économique des femmes et de l'accès égal et équitable aux postes de prise de décision. Principes inscrits dans le DTF du programme.



1.6 Synergie et Harmonisation

Le Programme a pu développer des synergies et des complémentarités avec les autres interventions de la Coopération Belge au Maroc et initier des liens et des échanges avec les autres agences de coopération internationale notamment pour les volets suivants :

- Elaboration mutualisée des plans de renforcement des compétences. C'est le cas du plan de formation du Ministère Délégué Chargé de l'Eau (MDCE) ayant été élaboré en concertation avec les deux projets en cours « *Appui aux trois ABH* » et « *APMNEER* » avec la participation de la GIZ ;
- Implication du Projet (PROFAO) dans l'élaboration du plan de formation spécifique de la Direction Régionale de l'Agriculture d'Oujda ;
- Besoins spécifiques formulés dans le cadre du Projet APNA pris en compte dans l'élaboration du plan de formation de l'ONEE, notamment la formation approfondie en communication des quatre points focaux communication des Directions Régionales de l'Office, partenaires du projet APNA. Ceci permettra de garantir la pérennité de cette fonction au niveau des Directions Régionales de l'ONEE.
- La mutualisation des moyens, synergie et complémentarité avec la GIZ dans tous le processus :
 - o d'identification des besoins prioritaires en matière de formation spécifique genre du MDCE, des ABH et de l'ONEE,
 - o de conception d'un cycle de formation pour l'intégration de l'approche genre dans la planification et la programmation des budgets annuel. L'objectif est de disposer de compétences genre aussi bien au niveau central que régional ;
 - o de mise en œuvre et de suivi-évaluation conjoint des modules de formation.
- Synergie avec l'ONU-Femmes dans le processus d'appui à l'institutionnalisation du genre et la budgétisation sensible au genre, avec la DGCL et le MSFFDS. Ceci permettra d'éviter le double emploi et de bien cibler les priorités en renforcement des compétences en genre. Dans ce sens, un accord de partenariat entre l'ONU FEMMES et la CTB est en cours de finalisation.
- Les formations genre inscrites dans les plans de formation répondent aux besoins identifiés dans le cadre de la mise en œuvre des projets sectoriels et viennent en appui à ces interventions pour outiller les partenaires en matière de genre (actions non inscrites dans les DTF de ces projets) ;
- L'expérience menée avec l'Agence des Nations Unis pour les réfugiés (UNHCR) pour l'organisation des ateliers locaux pour le renforcement des capacités des membres de la Délégation Interministérielle des Droits de l'Homme (DIDH), chargée de la mise à niveau du cadre juridique et institutionnel relatif à l'asile au Maroc.

Le développement de ces synergies doit être renforcé davantage à la recherche de toute mutualisation potentielle évitant les doubles emplois.

Par ailleurs, des synergies inter et intra secteur ont été initiées et seront développées davantage dans le futur en mutualisant l'organisation d'ateliers de formation sur des thématiques communes (ingénierie de formation, thèmes transversaux, etc....)

Les Partenariats en cours entre les acteurs Belges et leurs homologues nationaux (ONSSA – AFSCA ; ONEE – SWDE, etc...) sont appelés à être renforcés et consolidés dans le futur. De nouvelles collaborations seront initiées selon les possibilités et les opportunités offertes.



2 Monitoring des résultats⁴

Le projet a fortement évolué dans le processus de concrétisation de la nouvelle orientation ayant nécessité un travail continu, d'information, de sensibilisation et d'apprentissage auprès du partenaire (MAEC) et de l'ensemble des IB pour l'amélioration qualitative des aspects suivants :

- Processus d'analyse et de priorisation des besoins en cohérence avec les spécificités des métiers permettant une prise en charge optimale des missions, des attributions et des enjeux sectoriels des IB ;
- Elaboration des termes de références/fiches techniques des formations ;
- Identification et sélection des bénéficiaires ;
- Analyse et appréciation de l'offre de formation locale et en Belgique ;
- Evaluation et capitalisation des formations suivies.

L'adaptation de la durée du programme via une convention spécifique pluriannuelle a permis d'instaurer un dialogue avec les IB autour d'une vision stratégique et d'initier un dispositif d'évaluation des activités formatives étant une composante incontournable dans la stratégie d'intervention du PRC.

Deux bonnes pratiques intéressantes à mettre en valeur à cet égard : celle de TMSA qui a déjà instauré un système d'évaluation à froid et l'expérience menée à l'ONEE qui consiste à opérationnaliser en 2015 le comité de suivi et d'évaluation qui suit la réalisation des activités, mesure le degré d'atteinte des objectifs du plan de formation, et réoriente, le cas échéant, les actions de formation en cas de nouveauté ou de changement. Ce comité est constitué de la CTB, de l'ONEE et des instituts de formation belges.

2.1 Performance de l'Outcome

Le processus d'élaboration des plans de formation a été finalisé selon une démarche d'ingénierie de formation et a permis d'identifier les besoins prioritaire en formation en tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Les ateliers de priorisation des formations ont permis également de se rendre compte des besoins importants et pressants des IB en matière de ressources humaines et de compétences requises dans le domaine de l'ingénierie de formation au niveau central et régional.

A ce propos, le PRC a créé des synergies intra et inter secteurs à travers la conception d'un cycle de formation sur *l'ingénierie de formation* en prenant en considération la multiplicité et les spécificités des IB ainsi que la diversité des secteurs. L'objectif de ce cycle est de doter les IB des outils et de la méthodologie d'approche pour l'élaboration de leurs plans de formation, les mettre en œuvre et les évaluer.

Il y a lieu de souligner que plusieurs activités de formation ont été réalisées et ont permis le renforcement des compétences de 1042 personnes. Le tableau récapitulatif, ci-dessous, retrace le nombre des personnes formés par output et présente la répartition entre le niveau central et régional.

Secteurs d'intervention/ formations dispensées	Total (personnes formées)	Niveau Central	Niveau Régional
Secteur eau & assainissement	388	139	249
Secteur agriculture	281	57	224
Secteur portuaire	145	66	79
Collectivités territoriales	142	21	121
Hors secteurs & thèmes transversaux	86	49	37
Total	1042	332	710

⁴ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté.



En résumé, les principaux progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome sont :

- La mobilisation des IB et leur adhésion à la nouvelle approche ;
- L'appui aux IB pour l'élaboration participative de leurs plans de formation ;
- L'intégration des composantes environnementales et d'actions de renforcement de compétences en matière de genre aux niveaux des plans de formation et la définition d'objectifs de développement environnement et genre;
- La mise en œuvre d'actions et de modules de formation pour l'ensemble des outputs ;
- La concrétisation des objectifs de développement pour certaines IB.



2.2 Outputs : Etat d'avancement

Outputs	Etat d'avancement
Output 1	Intitulé : les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.
	<ul style="list-style-type: none">○ Institutions bénéficiaires identifiées par output (référence IB potentielles définie dans le DTF) :○ Output 2 :<ul style="list-style-type: none">○ Ministère Délégué Chargé de l'Eau et AHB (Souss-Massa-Drâa, Loukous, et Moulouya) ;○ ONEE-Branche Eau et DRA (Sud, Nord et Oriental).○ Output 3 :<ul style="list-style-type: none">○ MAPM et DRA (Souss-Massa-Drâa, Tanger/Tétouan et 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) ;○ ONCA (Office National du Conseil Agricole) ;○ Coopératives agricoles (Amskroud).○ Output 4 :<ul style="list-style-type: none">○ Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, DPDPM ;○ Agence Nationale des Ports (ANP) ;○ TMSA, Port Tanger Med.○ Output 5 :<ul style="list-style-type: none">○ DGCL et collectivités territoriales dans les trois régions.○ Output 6 :<ul style="list-style-type: none">○ Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) ;○ Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement Social (MSFFDS).○ Délégation Interministérielle des Droits de l'Homme (DIDH).○ Ministère de la Santé ;○ Association Marocaine des Enfants en Situation Précaire (AMESIP).○ Séances d'information et de sensibilisation des IB sur la nouvelle approche et les orientations stratégiques du Programme ;○ Ateliers d'identification des besoins selon une démarche d'ingénierie de formation ;○ Elaboration et approbation des plans de formation des IB ;○ Elaboration et approbation des plans de formation spécifiques genre ;○ Collecte des données sur l'offre de formation pourvue localement pour alimentation de la base de données en élargissant la recherche même pour les offres de formation en Belgique ;○ Elaboration d'un Plan d'Action Environnemental Spécifique (PAE – Bourse) pour l'intégration des composantes environnementales ;○ Elaboration d'un plan d'action spécifique genre en appui à la mise en œuvre du Plan Gouvernemental pour l'Égalité.



Outputs	Etat d'avancement
Output 2	<p>Intitulé : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</p> <ul style="list-style-type: none">○ Ateliers participatifs ayant aboutis à l'élaboration des plans de formation des IB relevant de ce secteur (ONEE, MDCE) en se fixant des objectifs stratégiques d'amélioration. Ces ateliers ont eu lieu avec la participation des deux autres programmes (Appui aux trois ABH, APMNEER) et de la GIZ ;○ Ateliers d'échanges visant la sensibilisation des partenaires pour la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration des plans de formation et dans la définition des objectifs.○ Cycle de formation transversal en ingénierie de formation – 11 participants (deux modules ont été organisés en juin et octobre 2015) ;○ Mise en œuvre des actions de formation au profit de : <p>MDCE :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ateliers locaux au profit de 105 participants sur les droits des enfants et l'approche genre au profit des AMPTE (le 1^{ier} atelier a été organisé à Zagora du 15 au 18/12/2015. Deux autres ateliers ont été programmés à Tinghir du 16 au 19/02/2016 et à Ouarzazate du 1^{ier} au 04/03/2016). <p>ONEE-Branche Eau :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Ateliers locaux au profit de 162 participants :<ul style="list-style-type: none">○ Méthode de conception et de gestion des captages (du 7 au 11/10/2013) ;○ Analyse du système informatique existant (du 7 au 12/10/2013) ;○ Habilitation chlore (du 8 au 14/12/2013) ;○ Communication interne (du 8 au 14/12/2013) ;○ Moyens préventifs et curatifs pour mieux maîtriser les problèmes d'entartrages (du 7 au 13/12/14) ;○ Moyens de lutte contre la pollution diffuse par les nitrates et mise en place des périmètres de protection (du 3 au 10/05/2015) ;○ Planification- Assainissement (du 25 au 29/05/2015) ;○ Diagnostic des processus en matière de la qualité des eaux (du 1^{ier} au 05/06/2015) ;○ Préparation à l'habilitation, tests d'habilitation chlore (du 4 au 11/10/2015) ;○ Procédures de conduite d'un essai de pompage (du 1^{ier} au 08/11/2015).○ Stages en Belgique au profit de 43 participants sur les thèmes :<ul style="list-style-type: none">○ Clarification des eaux et gestion des boues (du 6 au 12 octobre 2013) ;○ Gestion et consolidation des données relatives au contrôle sanitaire des eaux destinées à la boisson (du 17 au 23 novembre 2013) ;○ Formation de base à la démarche qualité et ateliers de préparation à l'audit démarche mise SWDE (du 17 au 23 novembre 2013) ;○ Elaboration d'outils pilotes pour la gestion optimisée des ressources en eau (du 17 au 23 novembre 2013) ;○ Gestion Intégrée des ressources en eau (du 3 au 9 novembre 2013) ;○ Communication et planification assainissement (groupe 1 : du 24 au 30 novembre 2013, groupe 2 : du 1^{ier} au 7 décembre 2013) ;○ Habilitation Chlore (du 30 novembre au 6 décembre 2014) ;○ Réorganisation des tâches aux laboratoires de la SWDE : enseignement tiré (du 7 décembre au 13 décembre 2014) ;○ Processus de communication en matière de la qualité des eaux (du 22 au 28/02/2015) ;○ Les bonnes pratiques en matière de conduite du changement des projets de système d'information (du 22 au 26/03/15). <p>MDCE, ONEE et ABH :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Ateliers locaux au profit de 67 participants :<ul style="list-style-type: none">○ Intégration des aspects genre dans les politiques publiques organisé le 07/10/2015 ;○ Elaboration des indicateurs genre (du 7 au 9/12/2015, du 14 au 16/12/2015 et du 21 au 23/12/2015) ;○ Capitalisation des acquis par un pense genre.



Outputs	Etat d'avancement
Output 3	Intitulé : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
	<ul style="list-style-type: none">- Séance de cadrage avec quelques IB concernées ayant permis de partager les attentes et les besoins spécifiques en terme de formation et d'optimiser les observations & recommandations des participants sur la démarche adoptée ;- Ateliers participatifs ayant aboutis à l'élaboration des plans de formation des IB relevant de ce secteur (MAPM, DRA Orientale, DRA Tanger-Tétouan, ORMVA-O, ONSSA, ADA, INRA, ONCA, Coopératives agricoles féminines à Amskroud (Souss-Massa-Drâa) en se fixant des objectifs stratégiques d'amélioration ;- Actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires sur la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration des plans de formation et dans la définition des objectifs ;- Cycle de formation transversal en ingénierie de formation – 11 participants (deux modules ont été organisés en juin et octobre 2015) ;- Concrétisation de prestations et d'activités de formation au profit de : <p>ANDZOA :</p> <ul style="list-style-type: none">o Ateliers locaux et stages en Tunisie pour la formation du personnel des Unités de Conditionnement et de stockage des dattes - 72 participants (période allant du 9 Septembre au 19 Octobre 2013 (répartie en ateliers de formation locaux et en stage en Tunisie) ;o Journée scientifique et technique sur le thème « Développement et maîtrise de la qualité de la production des dattes an marge du Salon International des Dattes au Maroc « SIDATTES » 2013 – 404 participants (2 novembre 2013). <p>ADA :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ateliers locaux au profit de 25 participants :o Marketing des produits du terroir (du 26 au 29/05/2015) ;o Techniques de la Promotion sur les lieux de Ventes ; Merchandising, Animation, évaluation de la satisfaction client (du 1^{er} au 04/06/2015) <p>ONCA :</p> <ul style="list-style-type: none">- Atelier sur le conseil de gestion agricole en marge du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) 2014. - 139 participants (29 avril 2014). <p>ONSSA :</p> <ul style="list-style-type: none">- Stages de formation en Belgique sur la stratégie de développement des ressources humaines (expérience de l'AFSCA) - 2 participants (du 23 au 27 novembre 2014) ;- Atelier local sur l'Epidémiosurveillance des maladies animales (du 14 au 17/06/2015). Les deux autres sessions ont été programmées du 20 au 22/01/2016 et du 10 au 12/02/2016. Ces ateliers ont profité à 63 participants ;- 4 Ateliers locaux sur l'Etiquetage des produits alimentaires au profit de 108 participants (29/10/2015, 05/11/2015, 12/11/2015, 03/12/2015).



Outputs	Etat d'avancement
Output 4	<p>Intitulé : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</p> <ul style="list-style-type: none">- Ateliers participatifs ayant aboutis à l'élaboration des plans de formation des trois IB (TMSA et Direction des Ports relevant du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, ANP) ;o Actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires sur la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration des plans de formation et dans la définition des objectifs ;o Cycle de formation transversal en ingénierie de formation – 9 participants (deux modules ont été organisés en juin et octobre 2015) ;o Mise en œuvre des activités de formation au profit de : <p>ANP :</p> <ul style="list-style-type: none">- Stages en Belgique sur la gestion portuaire - 60 participants (groupe 1 : du 02 au 13 septembre 2013, groupe 2 : du 18 au 29 novembre 2013). <p>Direction des Ports et des Domaines Publics Maritimes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Stages en Belgique sur la gestion portuaire - 6 participants (du 2 au 16 novembre 2014).- Stages en Belgique sur la gestion portuaire - 6 participants (du 08 au 21/11/2015) ;- Ateliers locaux sur le Génie Maritime - 19 participants (Session 1 : du 23 au 25/03/2015, Session 2 : 30/03 au 01/04/2015, Session 3 : du 13 au 14/04/2015) ;- Atelier locaux sur l'outil COVADIS appliqué au domaine maritime et côtier - 18 participants (Session 1 : du 05/10 au 09/10/2015, Session 2 : du 26/10 au 30/10/2015). <p>TMSA :</p> <ul style="list-style-type: none">- Stages en Belgique organisés par l'APEC sur :<ul style="list-style-type: none">o La gestion portuaire - 6 participants (du 2 au 16/11/2014) ;o Tasks and Responsibilities of Forwards Agencies and Shipping Lines – 4 participants (du 23 novembre au 06/12/2014) ;o Port Security – 1 participant (du 2 au 14/02/2015) ;o IT and EDI in Port Business- 2 participants (du 22/02/2015 au 07/03/2015) ;o Port Engineering – 3 participants (du 10/05/2015 au 23/05/2015) ;o Cold Chain Logistics – 1 participant (du 1^{er} au 13/06/2015) ;o Port Logistics – 3 participants (du 06 au 19/09/2015) ;o Break Bulk Cargo – 1 participant (du 4 au 17/10/2015) ;o La gestion portuaire - 6 participants (du 8 au 21/11/2015).
Output 5	<p>Intitulé : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p>



Outputs	Etat d'avancement
	<ul style="list-style-type: none">- Ateliers participatifs ayant aboutis à l'élaboration des plans de formation de la DGCL en se fixant des objectifs stratégiques d'amélioration. Les personnes ressources en charge de la formation au niveau de cette institution ont fait preuve de compétence et de proactivité ;o Actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires sur la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration des plans de formation et dans la définition des objectifs ;o Cycle de formation transversal en ingénierie de formation - 3 participants (deux modules ont été organisés en juin et octobre 2015) ;o Réalisation d'actions de formation au profit de la DGCL :<ul style="list-style-type: none">- Deux ateliers de formation sur la gestion des déchets ménagers et le tri sélectif aux niveaux des provinces – 67 participants (Oujda : du 22 au 24 septembre, Ouarzazate : du 29 septembre au 1^{er} octobre 2014) ;- Gestion des déchets ménagers – 8 participants (Bruxelles : du 14 au 20 décembre 2014) ;- Cycle de formation sur l'ingénierie de formation par région- 67 participants (Session 1 : du 11 au 15/05/2015, du 25 au 29/05/2015, du 08 au 12/06/2015) & (Session 2 par région : du 30/11/2015 au 02/12/2015, 14 au 16/12/2015, du 28 au 30/12/2015).
Output 6	Intitulé : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.



Outputs	Etat d'avancement
	<ul style="list-style-type: none"> - Séances de travail ayant aboutis à l'élaboration du plan de formation de l'IB (ONG : AMESIP) en se fixant des objectifs d'amélioration. - Séances de travail et d'échange avec le MEF, sur les différentes possibilités de collaboration en matière de genre ; o Actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires sur la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration des plans de formation et dans la définition des objectifs ; - Réalisation de prestations de formation au profit de : Ministère de la Santé : - 5 Mastère complémentaires en Belgique, Programme (Fosfom année académique 2013-2014) <ul style="list-style-type: none"> o Radiothérapie-oncologie ; o Pédiatrie ; o Anatomie pathologique ; o Pédiatrie ; o Gynécologie-obstétrique. MEF : - Stages en Belgique sur la BSG – 2 participants (du 23 mars au 2 avril 2014) ; - Study-Tour en Belgique pour s'enquérir de l'expérience belge en matière de BSG – 3 participants (du 11 au 15 novembre 2014) ; - Atelier local sur la BSG (du 7 au 8 janvier 2015) au profit 36 participants des partenaires institutionnelles dans les 4 secteurs concernés (eau & assainissement, agriculture, portuaire, collectivités locales). DIDH : - Ateliers locaux sur le renforcement des capacités des membres de la sous-commission chargée de la mise à niveau du cadre juridique et institutionnel relatif à l'asile - 8 participants (du 26 au 30 janvier 2014 et du 24 février au 1^{er} mars 2014). AMESIP : - Ateliers locaux pour l'apprentissage des fondamentaux de régie lumière et son pour le spectacle vivant et des disciplines acrobatiques aérienne 32 participants (du 18 au 24/10/2015, du 16 au 21/11/2015, du 30/11/2015 au 04/12/2015).
<p>Output 7</p>	<p>Intitulé : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuité de la mise en œuvre des bourses sélectionnées avant la signature de la CS en particulier les doctorats mixtes dans le secteur agricole.



2.3 Performance des outputs

Suite à la décision du CoPil du 11 Juillet 2014 (et avec le soutien des Attachés et du siège), il a été opté pour la non-réalisation de la ligne de base et de prendre comme point de référence de la situation de départ les plans de formation des IB.

Les progrès enregistrés dans l'atteinte des objectifs des outputs et par conséquent de l'outcome, a été amélioré par plusieurs actions notamment :

- la mobilisation de l'expertise en ingénierie de formation, qui a pu accompagner la majorité des IB des secteurs prioritaires dans la conception et l'élaboration de leurs plans de formation ;
- l'appui et la sensibilisation des personnes ressources des IB à l'application des modalités de la nouvelle approche notamment la priorisation, la mise en œuvres des activités de formation ;
- Les échanges et la concertation avec les autres projets/programmes sectoriels et les acteurs internationaux actifs dans le volet de renforcement des capacités.

Les appréciations formulées, ci-après, sur les indicateurs des outputs cités dans le DTF, sont formulées en prenant en considération l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités notamment les facteurs positifs et les difficultés rencontrées. C'est ainsi que trois niveaux d'appréciation de ces indicateurs ont été retenus comme première base d'évaluation de performance des outputs.

- 1 : Indicateur atteignable ;
- 2 : Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés ;
- 3 : Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.

2.3.1 Output 1 :

Intitulé : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 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.	X		
- 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.		X	
- 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.	X		
- Une enquête (satisfaction des employeurs, développement des capacités) est effectuée avant et après formation pour 95% des bourses attribuées.		X	
- 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		X	

Commentaire :

Le processus d'élaboration des plans de formation a été finalisé selon la nouvelle démarche



d'intervention. Une capitalisation des réalisations et des acquis durant les années antérieures en termes d'identification des offres de formations locales et en Belgique a été également pris en compte dans la définition des objectifs de développement. En effet :

- Le deuxième indicateur est jugé trop ambitieux par rapport à la capacité actuelle des IB en matière de management et d'ingénierie de formation que le programme vise de combler progressivement au moyen de temps suffisant ;
- Ces enquêtes (4^{ème} indicateur) sont en cours de concrétisation à travers des accords de partenariats que le programme a conclu avec les IB et la mobilisation prévisionnelle d'une expertise externe qui sera chargé de conduire des évaluations des formations prestées.
- Le dernier indicateur concerne deux volets distincts :
 - Le volet « *efficacité et pertinence des activités suivis par rapport à l'amélioration de la qualité de la nouvelle approche* » atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés, et
 - Le volet « *pertinence dans le cadre du partenariat Maroc-Belgique* » jugé trop ambitieux par rapport aux capacités du programme. La pertinence du partenariat reste tributaire de plusieurs autres facteurs et programmes entrepris par les deux pays.

Principales activités ⁵	État d'avancement			
	A	B	C	D
A1.1 --Identification et sélection des institutions et personnes bénéficiaires		X		
A1.2 --Appui à l'analyse des besoins des institutions bénéficiaires		X		
A1.3 --Identification et évaluation de l'offre des formations pourvue localement		X		
A1.4 --Réalisation d'enquêtes mesurant l'amélioration des capacités des institutions bénéficiaires et des personnes formées			X	
A1.5 --Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données intégrant les données des programmes bourses		X		

Commentaire :

- A l'exception de l'activité **A1.4**, les quatre autres activités sont dans les délais.
- L'activité **A1.4** a connu un certain retard dû à plusieurs contraintes en relation avec la capacité et l'engagement des IB. Des mesures (accords de partenariats, expertise externe spécialisée, ...) ont été prise pour dépasser ces retards.

A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises

1 Indicateur atteignable
 2 Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
 3. Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



2.3.2 Output 2 :

Intitulé : Les institutions bénéficiaires du <u>secteur de l'eau</u> ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	
- 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.	X		
- A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB.		X	
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement.		X	
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations.	X		

Commentaire :

- o A l'exception du troisième et du dernier indicateur, les quatre autres ne sont atteignables que si les IB et les candidats à la formation font preuve d'appropriation et d'engagement attendus ;
- Le troisième indicateur est jugé atteignable sachant que plusieurs mesures de sensibilisation ont été menées auprès des IB les incitant à proposer des candidats issus des régions. D'ailleurs le programme dispose de plans de formation spécifiques aux régions (cas des ABH) ;
- Le dernier indicateur (95%) est jugé atteignable même s'il ne relève pas nécessairement de la responsabilité du PRC, si les variables comme *la qualité et la pertinence des fiches techniques par rapports aux besoins des IB et des candidats, le niveau de professionnalisme des instituts de formation et de leur intervenants, etc....* sont maîtrisables.

État d'avancement des <u>principales activités</u> ⁶	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A2.1- Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi		X		
A2.2- Réalisation des formations répondant à la demande		X		

A : Les activités sont en avance

B Les activités sont dans les délais

C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.

D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises

1 Indicateur atteignable

2 Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés

3. Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



Commentaire :

- La première activité est dans les délais pour les deux principales IB (MDCE & ONEE) suite à l'approbation de leurs plans de formation par le CoPil de juillet 2014. En complément du plan de formation du MDCE, un plan de renforcement des compétences spécifique genre a été finalisé en juillet 2015 ;
- L'appréciation B attribuée à la seconde activité est une moyenne entre les deux IB puisque les réalisations de formations ont commencé pour l'ONEE dès 2013 alors que pour le MDCE le démarrage de la mise en œuvre de leurs formations a été lancé en 2015.

2.3.3 Output 3 :

Intitulé : Les institutions bénéficiaires du <u>secteur de l'agriculture</u> ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	
- 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.	X		
- A la fin du programme 20% d'associations féminines intégrées dans des filières agricoles ont bénéficié d'une bourse.	X		
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur l'agriculture et l'environnement		X	
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations.	X		
- A la fin du programme le nombre d'écoles qui ont des jardins d'essais ayant bénéficié d'une bourse a augmenté de 20%.	A reformuler		

Commentaire :

- o Les appréciations des six premiers indicateurs sont semblables à celles de l'output précédent à l'exception du quatrième indicateur qui est jugé plutôt atteignable grâce entre autres à la démarche entreprise avec les coopératives agricoles d'Amskroud qui a abouti à l'élaboration d'un plan de formation destiné aux coopératives de la région.
- o Le dernier indicateur soulève quelques imprécisions « écoles qui ont des jardins d'essais » et mérite d'être reformulé.



Principales activités ⁷	État d'avancement			
	A	B	C	D
A3.1-Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi		X		
A3.2-Réalisation des formations répondant à la demande		X		

Commentaire :

- Le secteur de l'agriculture est caractérisé par une multitude des IB partenaires (MAPM, DRA, ADA, ONSSA, INRA, ANDZOA, ONCA, ONG) aussi différentes les unes des autres et dont certaines viennent d'être créées. Le processus d'élaboration de leurs plans de formation a pu aboutir grâce à leur mobilisation appuyée par l'expertise mis à leur disposition par le programme.
- La note B attribuée à la seconde activité est une moyenne entre l'ensemble des IB. Un certain nombre de prestations a été réalisées pour l'ONSSA, l'ADA, l'ONCA, ANDZOA. les activités de formation des autres IB sont en phase de démarrage.

2.3.4 Output 4 :

Intitulé : Les institutions bénéficiaires <u>du secteur portuaire</u> ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	
- 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.		X	
- A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB.	A reformuler		
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement.	A reformuler		
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations.	X		

Commentaire :

-
- A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- 1 : Indicateur atteignable
 2 : Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
 3 : Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



- Mis à part le troisième indicateur, les appréciations des autres indicateurs ci-dessus sont globalement identiques pour les trois principales IB (Direction des Port du METL, TMSA et ANP) que compte le secteur portuaire.
- Le 4^{ème} et 5^{ème} indicateurs ne sont pas claires et sont donc à reformuler. Le dernier indicateur (95%) est jugé atteignable même s'il ne relève pas nécessairement de la responsabilité du PRC, si les variables comme la qualité et la pertinence des fiches techniques par rapports aux besoins des IB et des candidats, le niveau de professionnalisme des instituts de formation et de leur intervenants, etc.... sont maîtrisables.

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁸	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A4.1 -Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi		X		
A4.2 - Réalisation des formations répondant à la demande	X			

Commentaire :

- L'appréciation « **B** » de l'activité **A4.1** concerne trois IB du secteur portuaire (DPDPM, TMSA, ANP) qui disposent de plans de formation finalisés et validés par le CoPil.
- La réalisation de l'activité **A4.2** est en avance (**A**), suite à la concrétisation, dès l'année 2013, d'un certain nombre de prestations au profit de l'ANP en attente de la version finale de son plan de formation selon la nouvelle approche. Cette situation est liée à la volonté du programme d'éviter tout blocage éventuel pendant l'année 2013 qui constitue une année transitoire entre l'ancienne et la nouvelle approche.

2.3.5 Output 5 :

Intitulé : Les institutions bénéficiaires <u>des collectivités locales</u> ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	

- A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- 1 : Indicateur atteignable
 2 : Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
 3. Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



- 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.	X		
- A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB.	A reformuler		
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement.	A reformuler		
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations.	x		

Commentaire :

- Les appréciations des indicateurs ci –dessus sont semblables à celles des outputs 2 et 3 même si le partenariat avec la DGCL est plus récent par rapport aux autres secteurs (Eau, Agriculture et Portuaire). En effet, l'expérience et le professionnalisme du service de la formation des cadres dispose de bonnes capacités en matière d'ingénierie de formation de RH expérimentées ;
- Idem pour l'Output précédent, les 4^{ème} et 5^{ème} indicateurs sont à reformuler. Le dernier indicateur (95%) est jugé atteignable même s'il ne relève pas nécessairement de la responsabilité du PRC, si les variables comme la qualité et la pertinence des fiches techniques par rapports aux besoins des IB et des candidats, le niveau de professionnalisme des instituts de formation et de leur intervenants, etc.... sont maîtrisables.

État d'avancement des principales activités ⁹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A5.1- Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi		X		
A5.2- Réalisation de formations répondant à la demande		X		

Commentaire :

- La première activité **A5.1** est dans les délais. Le plan de formation de ce partenaire a été approuvé par le CoPil de juillet 2014 ;
- La seconde activité **A5.2** est aussi dans les délais ; des modules de formations sur « la gestion des déchets solides et le triage » et un cycle de formation sur « l'ingénierie de formation » au profit des correspondants locaux en charge de la formation continue ont été réalisés à Oujda, Agadir et Tétouan.

-
- A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- 1 : Indicateur atteignable
 2 : Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
 3 : Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



2.3.6 Output 6 :

Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	
- 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.	X		
- A la fin du programme 20% d'associations mixtes/féminines qui gèrent l'eau ont été reconnues comme IB.	A reformuler		
- A la fin du programme 20% d'associations s'occupant des droits des enfants ont bénéficié des formations sur la gestion d'eau/environnement.	A reformuler		
95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarant satisfait de la qualité des formations	X		

(*) **NB** : Cet output tel qu'il est formulé risque de prêter à confusion autour des « *thèmes transversaux* » qui ne concernent dans ce cas que les IB relevant de l'hors secteur. Pour les autres Outputs (Eau, Agriculture, Port,...) les thèmes transversaux font partie des résultats de chaque secteur.

Commentaire :

Au niveau de ce résultat « hors secteur et thèmes transversaux » on trouve une grande diversité d'IB différentes les unes des autres (MF, MS, Associations, MDS, DIDH, etc.). Les appréciations des indicateurs sont donc des moyennes entre les IB avec les quelles des collaborations ont été initiées ou/et conduites. Ainsi, on note, comme pour les outputs précédents, que :

- Les deux premiers indicateurs ne sont atteignables que si ces IB et leurs candidats formés font preuve d'appropriation et d'engagement nécessaires ;
- Le troisième indicateur est atteignable suite aux actions de sensibilisation en cours avec ces IB pour les inciter et les encourager à proposer des candidats issus des régions ;
- Le dernier indicateur (95%) est jugé atteignable même s'il ne relève pas nécessairement de la responsabilité du PRC, si les variables comme la qualité et la pertinence des fiches techniques par rapports aux besoins des IB et des candidats, le niveau de professionnalisme des instituts de formation et de leur intervenants, etc.... sont maîtrisables.

Dans l'objectif de mieux apprécié ces indicateurs, il est recommandé de procéder à leur affinement puis leur éclatement selon des groupes homogènes d'IB.



Principales activités ¹⁰	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A6.1- Accompagnement pour l'élaboration des plans de formation et pour leur suivi		X		
A6.2- Réalisation de formations répondant à la demande		X		

Commentaire :

- La première activité **A6.1** est bien avancée étant donné que les plans de formation des IB ont été finalisés (MEF, AMESIP);
- La seconde activité **A6.2** est en cours sachant que des formations ont été réalisées pour les IB de cet output.

2.3.7 Output 7 :

Intitulé : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre			
Indicateurs	Appréciation		
	1	2	3
- 95% des boursiers occupent après leur formation une fonction, une position correspondant à leur formation.		X	
- 95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.		X	
- 95% de boursiers et d'institutions bénéficiaires se déclarent satisfaits de la qualité des formations.	X		
- 95% de boursiers réussissent leurs études	X		

Commentaire :

- Les deux premiers indicateurs ne sont atteignables que si ces IB et leurs candidats formés font preuve d'appropriation et d'engagement requis ;
- Le troisième indicateur (95%) est jugé atteignable même s'il ne relève pas nécessairement de la responsabilité du PRC, si les variables comme la qualité et la pertinence des fiches techniques par rapports aux besoins des IB et des candidats, le niveau de professionnalisme des instituts de formation et de leur intervenants, etc.... sont maîtrisables ;
- Le dernier indicateur est atteignable grâce à deux principaux éléments à savoir : le niveau académique et professionnel appréciable des candidats (BMX) et le professionnalisme des IF Belges.

¹⁰ A : Les activités sont en avance
B : Les activités sont dans les délais
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

1 Indicateur atteignable
2 Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
3. Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



État d'avancement des <u>principales activités</u> ¹¹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A7.1 Réalisation et suivi des bourses attribuées antérieurement		X		

Commentaire :

- L'activité **A7.1** est dans les délais et les formations sont clôturées.

2.4 Thèmes transversaux

Une attention particulière est consacrée à la prise en compte des thèmes transversaux en particulier le genre et l'environnement, aussi bien dans son propre fonctionnement que dans la sélection et le suivi-évaluation des Bénéficiaires.

2.4.1 Environnement

De nouveaux changements sur le plan juridique et institutionnel ont modifié considérablement le statut de « l'intégration environnementale » devenue obligatoire pour les projets de développement et engagent la responsabilité des deux parties prenantes (CTB et partenaires). Ces changements concernent la création du Ministère Déléguée Chargée de l'Environnement – (MDCE-- Octobre 2013) et la promulgation de la nouvelle loi-cadre portant sur la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEED - Avril 2014).

L'intégration des composantes environnementales au niveau du programme est en train de se réaliser progressivement, dans un objectif de conformité avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc, la réglementation environnementale nationale et les objectifs du PIC et du programme.

Pour les IB, les enjeux environnementaux sont complexes, divers et variés selon leurs corps de métiers et leurs secteurs d'intervention (Agriculture – Eau – Ports, Collectivités locales et Autres)

L'intégration environnementale porte essentiellement sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'Action Environnemental spécifique au programme « PAE- Bourse » selon un travail évolutif et participatif avec les personnes ressources des IB. La concrétisation des mesures proposées par le PAE – Bourse doit permettre aux responsables d'être suffisamment formés et sensibilisés à la problématique environnementale et aux solutions qui s'imposent en matière de renforcement de compétences de leurs équipes afin de les intégrer au niveau de leurs plans de formation.

-
- A : Les activités sont en avance
B Les activités sont dans les délais
C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- 1 Indicateur atteignable
2 Indicateur atteignable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés
3. Indicateur trop ambitieux et mérite d'être revu éventuellement.



2.4.2 Genre

Partant du constat soulevé lors de l'élaboration des plans de formation, confirmant que les IB n'ont ni des compétences ni de stratégie genre, le programme aura un impact positif sur l'appropriation de l'approche genre par les IB et l'institutionnalisation de l'égalité des genres. Les actions de renforcement de compétences ont ciblé les points focaux genre et les décideurs pour l'élaboration de politiques publiques sensibles au genre avec une attention particulière à la BSG et à l'élaboration d'indicateurs de suivi sensibles au genre. En outre, une attention particulière a été donnée au suivi de la participation des femmes aux actions de formation dans l'objectif d'atteindre le pourcentage ciblé par le DTF et permettre aux femmes d'évoluer dans leur carrière et d'accéder à des postes de responsabilité.

Dans ce cadre, des actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires sur la prise en compte de la dimension genre dans l'élaboration des plans de formation et la définition d'objectifs de développement en matière de genre.

A cet effet, l'atelier de démarrage, était une occasion de sensibilisation et de mobilisation des décideurs des IB sur l'intégration du genre dans les plans de formation.

En outre, un plan d'action genre est élaboré, en partenariat avec les IB, particulièrement avec les points focaux genre et les responsables RH et coopération. Ce plan est basé sur une vision intégrée et vise :

- L'intégration de modules genre dans les plans de formation ;
- L'échange avec les points focaux genre des IB sur les différentes possibilités d'appui en formation pour l'institutionnalisation du genre dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Gouvernemental de l'Égalité (PGE- ICRAM) ;
- La synergie et la complémentarité entre les projets en cours, clôturés ou en cours en clôture pour assurer la durabilité des actions menées auprès des organisations travaillant sur les questions de l'égalité des sexes ;

Les axes principaux d'intervention qui seront développés avec les IB s'articulent autour des éléments suivants :

- Renforcement des compétences des points focaux genre en charge du suivi de la mise en œuvre du PGE des IB concernées ;
- Appui pour le suivi évaluation des politiques publiques en matière de genre (Indicateurs genre et BSG) ;
- Appropriation des concepts, de l'approche et des outils genre ;
- Echange d'expériences et d'expertise en matière de genre.

Ces actions de formation visent l'atteinte des objectifs de développement fixés avec les IB, à savoir :

- Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) : accompagnement et renforcement des capacités du MEF en terme d'évaluation des politiques publiques sous le prisme des droits humains, notamment pour la mise en œuvre de la nouvelle loi des finances concernant les indicateurs de performances ;
- Ministère Délégué Chargée de l'Eau (MDCE) : renforcement des compétences des cadres en charge de l'élaboration de la morasse budgétaire et des points focaux genre du département en matière de suivi évaluation sensible au genre ;
- Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes (MAPM) : institutionnalisation du genre (points focaux genre ministère et zones d'intervention de la CTB), et autonomisation économique des femmes (associations et coopératives féminines (mixtes) dans la zone d'action de la CTB) ;
- Ministère du Développement Social de la Femme et de la Famille (MDSFF) : renforcement des compétences de l'Observatoire National sur les violences institué



par la constitution et autonomisation économique des femmes dans le cadre de la convention de partenariat avec le Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique ;

- DGCL : renforcement des compétences des collectivités territoriales en matière de BSG ;
- TMSA : Renforcement des compétences des managers sur l'approche genre.

En outre, des cadres du MEF (Centre d'excellence de la BSG) ont effectué un voyage d'étude en Belgique pour étudier les possibilités de collaboration avec les institutions belges.

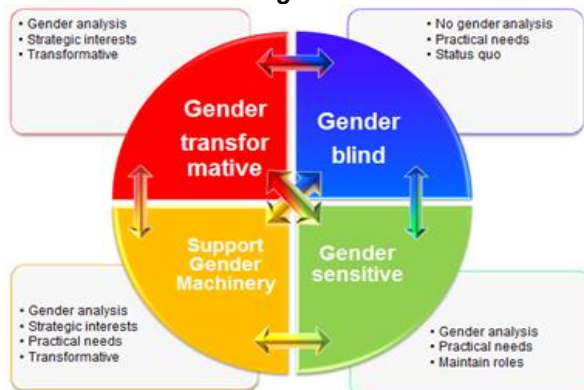
Un atelier d'échange, animé par l'experte genre de la CTB Bruxelles et la CTT genre, a été organisé à Rabat (les 7 et 8 janvier 2015) par le MEF au profit des départements ministériels. L'objectif de cette rencontre est de partager la démarche CTB en matière de Gender Budget Scan et de développer le plan de formation spécifique genre du MEF.

Les démarches de création de synergie et de complémentarité avec d'autres bailleurs ont pu être concrétisées notamment avec la GIZ (MDCE) et ONU-Femmes (DGCL, MSFFD, MEF). A cet effet, un cycle de formation, mené en partenariat avec la GIZ, sur la planification et la programmation des budgets annuels avec perspective genre et droits a ciblé 80 participants et participantes. Ce cycle sera couronné au mois de Février 2016 par l'élaboration de manière participative d'un pense genre qui permettrait aux cadres du ministère d'élaborer le Projet Ministériel de performance avec perspective genre et ce conformément à la loi organique des finances..

En outre et en synergie et complémentarité avec le projet APMNEER, un cycle de formation au profit des Associations des Mères, Pères et Tuteurs des Elèves sur la prise en compte de l'approche droits des enfants et l'approche genre dans leur projets et programmes est en cours de mise en œuvres (un atelier a été organisé au mois de décembre 2015 et deux ateliers seront organisés en janvier et en mars 2016). A l'issue de cet atelier, un manuel de formation sera mis à la disposition du MDCE (PMNEER) et du MEN pour renforcer les capacités des AMPTE en matière de droits des enfants et de l'égalité de genre.

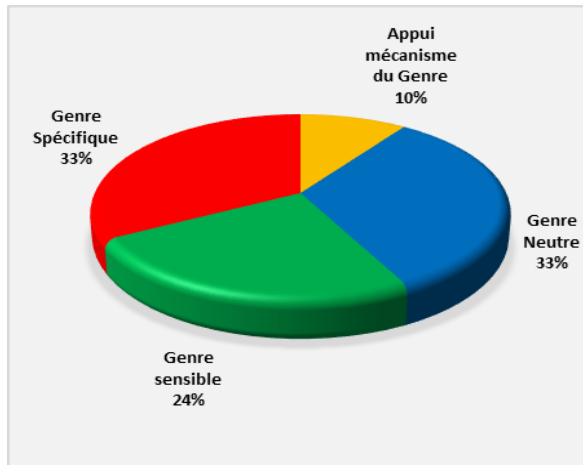
- **Gender Budget Scan :**

Schéma du Gender Budget Scan





Genre Budget Scan du programme



L'analyse genre du budget démontre une prise en compte systématique de l'approche genre dans la planification des actions de formation et de renforcement de compétences au niveau des plans de formation des Institutions bénéficiaires ; Seul 33% du budget est genre aveugle alors que 33% est genre spécifique et vise la réduction des inégalités et le changement dans les rapports femmes-hommes vers plus de participions des femmes et leur autonomisation et/ou l'appropriation de l'approche genre par les hommes.

L'année 2015 est marquée par la réalisation de plusieurs activités formatives sur le genre au profit du MDCE, du MEF et des AMPTE.

Ces actions sont menées avec les points focaux genre et contribuent à l'institutionnalisation du genre au niveau dans ces départements.



2.5 Gestion des Risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Risque de non-alignement d'une minorité de partenaires à la nouvelle approche et résistance aux changements dans l'élaboration des plans de formation	Suivi du projet	OPS	Low	Low	Low Risk	Organisation d'ateliers d'information, et de sensibilisation au profit des institutions bénéficiaires potentielles du Programme	MAEC/CTB	Q4 2014	Séances de sensibilisation et d'information sur la nouvelle approche et les orientations stratégiques du Programme	Terminé
						Appui et contribution à l'élaboration des plans de renforcement des compétences	MAEC/CTB	Q 3 2015	Ateliers d'ingénierie de formation	
Risque de mouvement des interlocuteurs du programme au sein du MAEC	Formulation et exécution du projet	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Intensification des contacts et des échanges avec le point focal qui servira de relais avec d'éventuels nouveaux interlocuteurs	MAEC/CTB	Action en continue	Séances de coordination et d'échanges entre la coordinatrice et le point focal	En cours
						Formation du point focal relais pour assurer la continuité en cas de rotation au niveau du MAEC	MAEC/CTB	Action en continue		
Manque d'engagement au niveau des individus et/ou au niveau des IB pour appliquer et dupliquer les nouvelles compétences acquises	Suivi du projet	OPS	Low	High	Low Risk	Conclure des accords de partenariats entre chaque IB et le programme, dans lesquels les droits et les obligations mutuels seront définis, notamment en terme d'engagement et d'application des nouveaux acquis	CTB/MAEC/IB	Q3 2015	Les accords de partenariats ont été signés.	Terminé
						Sensibiliser davantage les IB (spécifiquement les RH et les services techniques dont relève le candidat formé) à jouer leur rôle de supervision et de suivi pour s'assurer de l'application et de la duplication des compétences acquises par les candidats formés	CTB	Action en continue	Des séances de sensibilisation et d'information sont en cours avec les services RH	En cours
Nombre de femmes dans les secteurs concernées par le programme ainsi que la présence de femme dans les postes de prise de décision sont limités dans les secteurs concernés	Formulation et exécution du projet	DEV	High	High	High	Sensibiliser et communiquer pour promouvoir la participation des femmes dans les formations	IB/CTB	Action en continue	Différentes sessions de sensibilisations organisées	En cours
						Instauration de mesures pour inciter les femmes à participer aux formations et les organismes à mobiliser les femmes pour qu'elle soit formées	IB/CTB	Action en continue	Mesures mises en place pour inciter les organismes à mobiliser les femmes pour qu'elles soient formées	En cours
						Développer une stratégie genre pour le programme	IB/CTB	Q2 2015	Stratégie genre développée pour le Programme	Terminé
						Développer la confiance et l'estime de soi des femmes pour accéder à des poste de responsabilité	IB/CTB	Q1 2016	Cycle de formation transversale sur le leadership féminin	Nouveau
Manque de propositions de formation de qualité avec des objectifs clairs et ciblés	Formulation et exécution du projet	OPS	Low	High	Low Risk	Accompagnement des IB dans l'élaboration des plans de formation selon une démarche d'ingénierie de formation et des fiches techniques des formations	IB/CTB/Expertise externe	Q4 2014	Ateliers d'ingénierie de formation organisés avec les IB dont l'objectif est de finaliser les plans de formation	Terminé
						Action en continue		Appui à l'élaboration des fiches techniques/Terms de références des formations	En cours	



3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

La nouvelle approche du programme, entrée en vigueur à partir de Mai 2013, constitue une réorientation stratégique fondamentale devant permettre de gagner en efficacité et en efficience dans la mise en œuvre des activités. Sa concrétisation a porté entre autre sur :

- L'accompagnement, des IB dans le processus d'élaboration de leurs plans de formations par rapports à leurs corps de métiers et selon la démarche d'ingénierie de formation.
- La signature des accords de partenariats avec les IB permettant la mise en œuvre des plans de formation, et la mise en place d'un dispositif d'évaluation. L'objectif étant d'apprécier et de commenter, autant que possible, le retour d'expérience des candidats et de l'institution par rapport aux formations suivies

Pour l'année 2015, il n'est pas prévu l'adoption de nouvelles réorientations stratégiques du programme.

3.2 Recommandations

Les principales recommandations stratégiques à prendre en considération sont présentées ci-dessous :

Recommandations	Acteur	Date limite
Actualisation et réadaptation des plans de formation pour permettre aux IB de répondre à de nouveaux besoins structurants ou à des demandes spécifiques qui peuvent apparaître au courant de la mise en œuvre	Unité de coordination & IB	Q3 2016
Mettre en application du processus d'évaluation à froid qui constitue une composante indispensable dans la nouvelle approche du PRC et nécessite une mobilisation de la part des IB.	Unité de coordination	Q3 2016
Mettre en place une application (plateforme) qui permettra aux points focaux du PRC au niveau des IB de la renseigner (actions de formations prévues et réalisées, bénéficiaires, lieux et dates, et évaluation à chaud, visites d'échanges, observations et évaluation à froid...) consultable par toutes les IB	Unité de coordination (CTB)	Q2 2016
Renforcer et consolider les partenariats existants et initier d'autres collaborations potentielles entre les institutions marocaines et leurs homologues belges.	Unité de coordination	Processus en continu
Sensibiliser davantage les IB (spécifiquement les RH et les services techniques dont relève le candidat formé) à jouer leur rôle de supervision et de suivi pour s'assurer de l'application et de la duplication des compétences acquises par les candidats formés	Unité de coordination (CTB)	Processus en continu
Développer davantage les synergies et les	CTB	Processus en



complémentarités avec :		continu
<ul style="list-style-type: none">• les autres interventions sectorielles en cours et• les PTF cibles actifs dans le domaine de renforcement de compétences		

L'annexe 2, récapitule les principales recommandations et décisions prises lors trois précédents CoPil.

3.3 Enseignements tirés

Deux enseignements phares sont à mettre en évidence à savoir :

- La pertinence de la nouvelle approche ;
- Les mesures nécessaires pour garantir son implémentation et sa réussite.

Enseignements tirés	Public cible
<ul style="list-style-type: none">- La nouvelle approche s'est avérée pertinente notamment par rapport aux attentes et aux besoins des IB en matière de formation et de renforcement de compétences.	Institution bénéficiaires, CTB siège et représentation, DGD (<i>préparation nouveau programme de coopération en lien avec la stratégie MIC</i>)
<ul style="list-style-type: none">- La réussite attendue de la mise en œuvre de cette nouvelle approche nécessite davantage de mesures d'accompagnement notamment en matière de sensibilisation, d'encadrement et de suivi des IB.	Institution bénéficiaires, Intervention



4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
X	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			
2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			X		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
X	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			



2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?					
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.			
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.			
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.			
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.			
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?					
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.			
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.			
	C	Certains outputs ne sont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.			
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.			
3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
			X		
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?					
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.			
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.			
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.			
4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ		A	B	C	D



POTENTIELLE : note totale			X		
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cible et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi		
Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status	
Nomination de Mme Hanane SAADI autant que responsable national du programme (MAEC).	juil-13	Cop1 1	MAEC	Pas d'action prévue	MAEC	NA	NA	CLOSED	
Un point focal sera désigné incessamment par le MAEC pour faciliter la communication et l'échange dans le cadre de la mise en œuvre et la gestion courante du projet.	juil-13	Cop1 1	MAEC	Désignation officielle du Point focal MAEC	MAEC	Q3 2013	Désignation de M. Mohamed MOULINE autant que point focal du Programme	CLOSED	
Nomination de Mme Amal HADAJ autant que Coordinatrice du Programme.	juil-13	Cop1 1	CTB	Pas d'action prévue	CTB	NA	NA	CLOSED	
Le Règlement interne du Comité de Pilotage a été approuvé	juil-13	Cop1 1	COPIL	Pas d'action prévue	Unité de coordination	NA	NA	CLOSED	
Elaboration d'un plan de formation au profit des coopératives féminines spécialisées dans la commercialisation des produits de terroir dans la région d'Agadir, notamment celles qui ont bénéficié de financement dans cadre du Programme MP	juil-13	Cop1 1	Unité de coordination	Atelier de travail avec un échantillon de coopératives animé par de l'expertise spécialisée en ingénierie de formation	Unité de coordination	Q2 2014	Atelier organisé à Rabat en mai 2014 et plan de formation finalisé.	CLOSED	
Organisation de l'atelier de démarrage du Programme le mois de septembre 2013 pour exposer la nouvelle approche et pour une meilleure appropriation du programme par l'ensemble des parties prenantes.	juil-13	Cop1 1	Unité de coordination	Préparation et organisation de l'atelier de démarrage	Unité de coordination	Q3 2013	Atelier de démarrage organisé le 26/09/2014	CLOSED	
A l'occasion de la visite au Maroc du Ministre Belge de la Coopération, il a été décidé de programmer une cérémonie pour les anciens boursiers du Programme pour communiquer sur les « success-stories » et les résultats concrets des prestations de formations	juil-13	Cop1 1	Direction du programme	- Envoyer une note verbale à l'Ambassade de Belgique pour fixer le jour et l'heure de l'événement selon l'agenda du Ministre. - Préparer et organiser l'événement (scénario, programme, outils de communication, etc.)	Unité de coordination	Q1 2014	La visite du Ministre a été annulée.	CLOSED	
Approbation du DTF additionnel du programme	juil-14	Cop1 2	CTB	Demander l'avis positif du Conseiller de la Coopération (Ambassade de Belgique)	CTB	Q4 2014	Avis positif reçu de l'Ambassade le 04/12/2014	CLOSED	
Mobiliser une expertise externe pour améliorer et peaufiner les indicateurs spécifiques de suivi par rapport aux objectifs d'amélioration fixés.	juil-14	Cop1 2	CTB	Recrutement d'une expertise spécialisée	CTB	Q1 2016	CSC en cours de finalisation (publication prévue en mars 2016)	OPEN	
Décision de reverser, selon le besoin, le budget initial de 20.000,00 EUR consacré à la réalisation de la ligne, sur les autres lignes des moyens généraux (Z 01, Z 02, Z 03)	juil-14	Cop1 2	COPIL	Il faudrait attendre l'évolution de la mise en œuvre et l'apparition de nouveaux besoins au niveau de ces mêmes lignes budgétaires, avant de procéder à la re-ventilation de ce budget	Direction du projet	Q4 2015	Suivi de l'évolution des dépenses et des besoins au niveau de ces lignes	CLOSED	
Conclure des accords de partenariat avec les institutions bénéficiaires pour définir le cadre de la réalisation des plans de formation et pour mettre en place un dispositif d'évaluation	juil-14	Cop1 2	COPIL	Suite à une mission de backstopping du siège, des accords de partenariats ont été élaborés et présentés aux IB.	UBES/Coordinatrice	Q1 2015	Les accords de collaboration ont été signés avec l'ensemble des IB dont les plans de formation ont été finalisés	CLOSED	
Développer toutes les synergies potentielles avec les institutions bénéficiaires dans les différents secteurs concernés	juil-14	Cop1 2	COPIL	Organisation d'ateliers de formation regroupant des participants des différents secteurs concernés pour des thèmes thématiques transversales (ingénierie de formation, genre, environnement, etc.) afin de réaliser des économies d'échelle et de susciter plus de synergies	Unité de coordination du Programme/IB	Actions en continue	Le Cycle de formation en ingénierie de formation est en cours. Il regroupe l'ensemble des secteurs concernés par le Programme (le premier module a été réalisé en juin 2015, le deuxième a été programmé en octobre 2015). Deux cycles transversaux sur le leadership féminin et l'intégration des composantes environnementales dans les projets et programmes seront réalisés en 2016.	OPEN (activité en continue)	
Approbation des Plans de formation genre du Ministère Délégué Chargé de l'Eau, DGCL	juil-15	Cop1 3	COPIL	Mettre en œuvre les activités de formation genre	Unité de coordination du Programme/IB	Q1 2016	Organisation d'un cycle de formation sur l'élaboration des indicateurs sensibles au genre en co-financement avec la GIZ au profit du MDCE.	OPEN	
Approbation des Plans de formation ANP	juil-15	Cop1 3	COPIL	Mettre en œuvre les activités de formation	Unité de coordination du Programme/IB	Q2 2017	Démarrage des activités de formation en 2016	OPEN	
Constitution d'un comité restreint constitué de la CTB, MAEC, IB pour valider le plan de formation genre du MAFM et suivre les activités du Programme	juil-15	Cop1 3	COPIL	Mettre en place le comité restreint	Unité de coordination du Programme/IB	Q4 2017	Comité constitué de la CTB, MAEC et des points focaux du Programme au sein des IB	CLOSED	
Affectation du solde non-utilisé des lignes A_01_01 « identification et sélection des IB et des Personnes » et A_01_07 « programme de continuation et de report des bourses antérieures au PIC » aux moyens généraux	juil-15	Cop1 3	COPIL	Modifications budgétaires à faire sur le FT récemment utilisé dans le cadre de la gestion financière du Programme	CTB	Q4 2015	Changements et réadaptations budgétaires élaborés	CLOSED	

4.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique n'a connu aucun changement et aucune adaptation