



ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
DE LA COOPÉRATION AFRICAINE
ET DES MAROCAINS RÉSIDANT À L'ÉTRANGER

Rapport final

Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par L'Octroi de Bourses PRC---MOR108811



Table des matières

Table des matières.....	2
Acronymes	3
Fiche d'intervention	5
Appréciation générale.....	7
PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés	8
1 Appréciation de la stratégie d'intervention	8
1.1 Contexte	8
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention	9
2 Results achieved	11
2.1 Analyse des résultats.....	11
3 Durabilité	31
4 Enseignements	34
4.1 Enseignements tirés	34
4.2 Recommandations	35
PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)	38
1 Suivi des décisions prises par la SMCL	38
2 Dépenses.....	43
3 Taux de décaissement de l'intervention.....	43
4 Personnel de l'intervention	45
5 Marchés publics.....	46
6 Accords d'exécution.....	50
7 Équipements.....	50
8 Cadre logique original tiré du DTF :	53
9 Outils et produits	58

Acronymes

ADA	Agence de Développement Agricole
ABH	Agence de Bassin Hydraulique
AVCB	Association de la ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale
BEB	Etudes en Belgique
BF	Bourses de formation
BMX	Doctorats Mixtes
BSB	Stages en Belgique
CAD	Comité d'Aide au Développement
CE-BSG	Centre d'excellence en budgétisation sensible au genre relevant du Ministère de l'économie et des finances.
CIS	Coopération internationale communale/ Gemeentelijke Internationale Samenwerking
CoPil	Comité de Pilotage
CRMEO	Cadre réglementaire de mise en œuvre entre la DGCD et la CTB portant sur les modalités de mise en œuvre du programme bilatéral d'octroi de bourses dans les pays partenaires
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales (<i>avant dénommées 'Collectivités Locales'</i>)
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DRPPM	Direction Régionale des Ports
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence Belge de Développement
ETR	Evaluation finale
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IB	Institution bénéficiaire

IF	Institution de Formation
MTR	Evaluation à mi-parcours
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économique
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONU	Organisation des Nations Unies
ONEE	Office National de l'Eau et de l'Electricité
ONSA	Office National de Sécurité Alimentaire

Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses (PRC)
Code Navision de l'intervention	10 888 11
Zone d'intervention	Région Souss-Massa-Draa, Région de l'Oriental, Région Tanger-Tétouan avec implication du niveau central
Secteurs	Secteurs prioritaires : Eau & Assainissement et Agriculture Secteurs spécifiques : Portuaire et Renforcement des compétences des collectivités territoriales
Budget total	4.332.234,00 euros
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération et de l'Action Culturelle (DCAC)
Date de démarrage de la Convention spécifique	21 mai 2013
Date de clôture de la convention spécifique	20 décembre 2017
Date de démarrage de l'intervention – Comité de pilotage d'ouverture – COPIL o	18 juillet 2013
Durée de l'intervention et date prévue de la clôture de l'intervention	4,5 ans 20 décembre 2017
Impact (Objectif Général)	Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles
Outcome (Objectif Spécifique)	Les capacités des institutions publiques, et ce, prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco-belge, sont améliorées par la formation de leur personnel
Outputs	<p>Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.</p> <p>Résultat 2 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p>

	<p>Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités territoriales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre</p>
<p>Période couverte par le rapport</p>	<p>2013- 2018</p>

Appréciation générale

Le PRC est intervenu suite à une réorientation stratégique du Programme de Bourses dans le PIC 2010-2013, induisant un changement d'approche et de modalités d'exécution.

Mené en partenariat avec la Direction de la Coopération et de l'Action Culturelle du MAEC, la nouvelle intervention, a été régie par une convention spécifique et a ciblé le renforcement des capacités organisationnelles des IB et aussi individuelles, par l'octroi de bourses ; tout en assurant la continuité des Bourses « classiques ».

Alors que les interventions bourses antérieures opéraient selon une approche uniquement individuelle, basée sur des conventions annuelles successives. Le PRC, tel que formulé, s'est parfaitement aligné sur les stratégies nationales en la matière, notamment la réforme de l'administration publique et la régionalisation avancée. Il en est de même pour la politique de coopération belge : les zones et les secteurs ciblés par le PRC étant bien ceux identifiés dans le PIC 2010-2013 (Agriculture, Eau & Assainissement), en plus de deux secteurs spécifiques : portuaire et gouvernance locale. Une attention bien particulière a été également accordée aux thèmes genre et environnement.

L'intervention a été ainsi évaluée pertinente, d'autant plus qu'elle a pu profitablement répondre aux besoins prioritaires et spécifiques des IB.

En termes d'efficacité, les réalisations ont été jugées très significatives pour le renforcement de certaines compétences des IB. Ces avancées l'ont été dans une moindre mesure pour d'autres initiatives appuyées par l'intervention qui ne sont toutefois pas arrivées au terme des processus engagés.

Quant à l'efficacité, l'atteinte des résultats a appelé à une utilisation raisonnable des ressources, obéissant à une recherche optimale du meilleur rapport « coût-qualité des prestations ».

Ceci en dépit de certaines carences liées au suivi et à la capitalisation.

Enfin, il y a lieu de se réjouir des partenariats réussis, conclus entre les acteurs belges et leurs homologues nationaux ainsi que des synergies fructueuses, établies avec les IB.

Aussi, des impacts effectifs ont été perçus et les conditions d'une pérennité des acquis est prometteuse.

Toutefois, les enseignements, les forces et les réussites du PRC offrent un potentiel de capitalisation qui attend à être mis en valeur lors d'une nouvelle phase de l'intervention.

Notez votre appréciation générale de l'intervention 1:

Satisfaisant

Pour ENABEL



¹ Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

Le PIC 2010-2013, s'est vu s'orienter dans le cadre du PRC, vers une approche plurivalente et un renforcement organisationnel des structures partenaires, à l'instar de l'ancien PIC 2006-2009 axé principalement sur la formation individuelle.

Cette réorientation a coïncidé avec les évolutions majeures ayant caractérisé le contexte national, notamment le cadre institutionnel ; à savoir :

- Une régionalisation confirmée de l'administration et des services de plus en plus déconcentrés ;
- Le développement des ressources humaines de la fonction publique, placé au centre des préoccupations de l'administration et une batterie de mesures, dédiée ;
- La création au sein de l'administration, de structures consacrées à la formation du personnel et le besoin accru de les doter de l'expertise requise et des budgets conséquents ;
- La nécessité de combler le manque en compétences et en ressources expérimentées, suite aux départs volontaires massifs et/ou à la retraite ;
- L'élaboration de stratégies nationales ambitieuses, axées sur les thématiques : genre et environnement, devenues incontournables pour la conduite et la réussite des projets de développement (Plan Gouvernemental de l'Egalité 2012-2016 / La loi cadre portant sur la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD)).

Concernant les modalités d'exécution, l'intervention a opté pour la régie belge ; un choix qui a été discuté et approuvé par la Direction du Budget- Ministère de l'Economie et des Finances, lors de la mission de formulation.

Cette modalité s'est avérée appropriée, ayant considérablement facilité la mise en œuvre des activités de formations que ce soient celles locales ou celles conduites en Belgique.

La dynamique d'harmonisation a été des plus favorables : l'intervention a pu développer des synergies et rechercher des complémentarités, aussi bien avec les interventions menées en parallèle par la coopération belge au Maroc (APMNEER, PROFAO, APNA, Appui aux ABH, ...) qu'avec les autres agences de coopération internationale (GIZ, ONU Femmes, UNHCR, ...).

Les axes de collaboration ont été multiples, allant de l'élaboration mutualisée des plans de renforcement des compétences, à l'appui dans le processus d'institutionnalisation du genre, passant par la contribution effective à répondre à des besoins spécifiques en formation.

Dans le futur, les synergies inter et intra sectorielles initiées sont appelées à être consolidées davantage, de même pour les partenariats établis entre les acteurs belges et leurs homologues marocains (ONSSA- AFSCA, ONEE-SWDEE, ...).

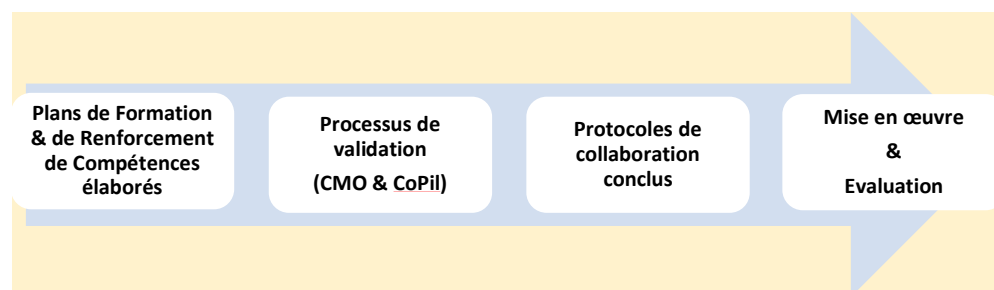
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

Approche d'intervention

Le Programme a fonctionné conformément à la stratégie d'intervention stipulée par le DTF initial et qui consiste à développer et à réaliser les axes suivants :

- Sélection des institutions potentielles, selon des critères bien déterminés, et qui s'ajouteraient à la liste de départ ;
- Identification et analyse des besoins en renforcement des capacités organisationnelles au sein des institutions ciblées / Evaluation de l'offre des IF ;
- Elaboration participative des plans de formation sur la base de cette analyse ;
- Mise en place d'un système de pilotage, de suivi et d'évaluation des plans de formation réalisés, le but étant de s'assurer du transfert et de l'intégration des compétences acquises, au sein de l'organisation.

Le processus de mise en œuvre, une fois les besoins identifiés et analysés, est schématisé ci-dessous :



Le PRC a également visé la recherche de complémentarité avec d'autres interventions de coopération ainsi que la consolidation des partenariats entre les institutions belges et leurs homologues nationales.

Les formations organisées dans le cadre du Programme ont tenté de s'inscrire au mieux dans les stratégies nationales sectorielles de renforcement des capacités ; tout en visant les secteurs prioritaires ciblés par le PIC.

Opérant sur la base d'accords contractuels, la priorité a été accordée aux formations de courte durée, au niveau local ou régional, sans toutefois exclure celles de longue durée. Les thèmes traités ont visé le renforcement des capacités techniques, managériales, administratives et autres capacités spécifiques ; avec intégration des thèmes transversaux genre et environnement.

La formule adoptée a été diversifiée entre des ateliers, des séminaires, des voyages d'études ou encore des formations entre collègues. Des normes financières, fixées par le DTF ont régi la conduite de ces formations toutes formules confondues.

Gouvernance

Le Programme a été domicilié au sein de la représentation Enabel de Rabat. L'équipe de gestion a été constituée d'une cellule permanente (unité de coordination) : une coordinatrice, une assistante gestionnaire et un chauffeur, avec un appui à raison de 15 % du staff administratif, financier et logistique de la représentation.

La cellule permanente s'est renforcée en ressources courant 2017 afin d'accompagner la cadence de plus en plus croissante des activités ; et ce par la mobilisation à temps plein de trois assistants en administration et logistique.

Un point focal en tant que responsable national pour le programme bourses, a été désigné au sein du MAEC- DCAC, l'entité partenaire qui assure le rôle de maître d'ouvrage.

La responsabilité technique opérationnelle a été conjointe entre partenaires marocains et belges ; Le COPIL en tant qu'instance représentative de décision, a assuré la supervision et le suivi de la mise en œuvre des activités ainsi que l'atteinte des résultats.

L'intervention a également bénéficié d'un appui transversal, à travers la contribution des Conseillers Techniques Thématiques en genre et en environnement.

Réorientations significatives

Le Comité Spécial des Partenaires du 10 octobre 2013, a entériné une recommandation antérieure, consistant en la réaffectation au Programme du solde des projets achevés (d'un montant de 952 256.29 €) et en la préparation d'un « DTF additionnel » fixant les modalités d'utilisation de ce budget supplémentaire.

Cette augmentation du budget initial a fait l'objet d'un échange de lettres (24 mars et 17 avril 2015) et d'un avenant à la CMO du 29 avril 2015.

Le DTF établi à cet effet, finalisé en octobre 2014, a eu pour objet de définir les activités supplémentaires et de réajuster les moyens généraux nécessaires pour une utilisation pertinente et efficiente de cette augmentation. Les axes majeurs de l'intervention, quant à eux, sont restés inchangés par rapport à ceux initialement définis.

A cet effet, une nouvelle planification opérationnelle a été élaborée, avec le respect des principes suivants :

- La continuité dans le renforcement de l'accompagnement des partenaires ;
- L'efficacité tenant compte des besoins réels des IB.

Ce changement a été appuyé par des mesures nécessaires, notamment l'adaptation de la durée de mise en œuvre, afin de permettre la concrétisation des plans de formation et de favoriser une durabilité des actions réalisées.

Cette décision a été matérialisée par la signature d'un avenant à la Convention Spécifique initiale, portant sur l'article 12.1, prorogeant son échéance à fin décembre 2017 (CS conclue pour une durée de 55 mois au lieu des 36 mois initiaux).

2 Results achieved

2.1 Analyse des résultats

2.1.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact² (impact potentiel) ?

Impact : « Le développement humain durable est promu, à travers l'appui aux stratégies sectorielles »

Cet impact, de par sa définition, se rapporte à des composantes complexes et corrélées, à savoir :

- Les ressources humaines au sein de leur structure, constituant ensemble la cible principale de développement ;
- Les secteurs appuyés et le degré d'intégration au sein de ces structures des stratégies dédiées ;
- La pérennité de ce développement.

De là, l'appréciation de l'impact induit par l'intervention tiendra tacitement compte de la corrélation des trois composantes et -en absence d'étude ligne de base- cette appréciation s'avère d'ores et déjà peu aisée, notamment sur le court-terme.

Il a été démontré que l'intervention a pu contribuer à une amélioration qualitative de la prestation de formation, telle que recherchée par la nouvelle orientation du programme bourses.

Cette contribution s'est basée sur une approche d'ingénierie de formation et a visé au premier plan une mise en œuvre participative, durant toutes les étapes de l'approche tout en s'appuyant sur l'adhésion des IB et la prise en compte de leurs spécificités (métier, secteur, mission, ...).

D'autre part, l'exécution du projet selon une convention spécifique pluriannuelle a permis une collaboration plus étendue dans le temps avec les IB et par conséquent la possibilité de suivre le dispositif d'évaluation des actions d'accompagnement.

Certes, des effets tangibles du renforcement organisationnel auprès des ressources formées et de leurs structures, ont été perçus au niveau des IB : des réalisations et/ou des progrès notoires ont été accomplis dans les secteurs visés, avec une incidence positive sur les compétences de la ressource formée et ses capacités transversales (notamment en genre et en environnement), sur l'efficacité des systèmes opérationnels et de gouvernance de la structure ciblée, et enfin sur le transfert des compétences acquises.

(Les parties du rapport, ci-après, donneront un aperçu détaillé sur les réalisations de l'intervention).

Au titre des premiers impacts discernés, l'évaluation finale a fait référence à :

² Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

- « L'existence d'un projet pilote de traitement des déchets dans une Collectivité Locale du Nord du pays et la diminution du volume des déchets non enfouis dans une collectivité locale de la région d'Agadir ;
- L'augmentation des revenus des Agences de Bassin hydrauliques suite à une meilleure connaissance et utilisation des textes sur la police de l'eau ;
- La disponibilité également d'outils de type « Pense-genre », qui nécessite une diffusion plus large, mais également une adaptation de l'expérience à d'autres secteurs.
- Des gestions d'équipe améliorées, avec pour perspective de meilleures performances des individus au sein de l'équipe.
- Une première expérience sur le leadership féminin qui a été fortement appréciée et dont les parties prenantes témoignent déjà de premiers impacts.
- Création d'un réseau d'experts nationaux formateurs en mobilisation urbaine.
- Certification PMP (Project Management Professional) de quelques cadres de plusieurs IB et surtout l'adoption de pratiques de certification de compétences acquises.
- L'atteinte démontrée des objectifs d'amélioration des capacités et/ou performances organisationnelles et l'adoption de bonnes pratiques 'analyse du défis – conception et mise en œuvre de solution' ; au niveau de l'ONEE et quelques autres IB ».

Cependant, les IB, chacune dans son secteur respectif, ont été souvent appelées à dépasser, sinon à contourner les contraintes occasionnées par les stratégies sectorielles.

Par ailleurs, si le PRC possède à son actif des réalisations patentes, en termes de « promotion de développement humain à travers l'appui aux stratégies sectorielles » ; leur pérennité reste toutefois relative.

La question de durabilité sera développée plus en détail dans les parties qui suivront.

Appréciation générale de l'impact par les équipes MTR et ETR :

Rapport MTR- Janv. 2016				Critères	Rapport ETR- Déc. 2017			
A	B	C	D		A	B	C	D
	X			Evaluation de l'impact global		B-		
	X			Quelles sont les perspectives directes de l'intervention au niveau de l'impact ?			X	
	X			L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?		X		

2.1.2 Dans quelle mesure l'outcome a-t-il été atteint ? Expliquez

Objectif spécifique : « Les capacités des institutions publiques, et ce, prioritairement dans les secteurs de concentration de la coopération maroco- belge, sont améliorées par la formation de leur personnel ».	
<i>IOV</i>	<i>Source de vérification</i>

L'amélioration de la qualité des plans de renforcement des capacités des institutions publiques dans les secteurs de concentration.	Etudes, évaluations et suivi des stratégies des secteurs publics visés, concernant les plans de renforcement des capacités/ Rapports annuels des IB.
---	--

Cet OS est défini en termes de bénéfices durables pour les groupes cibles : la formation du personnel est assurée par l'intervention au profit des IB dans les secteurs visés, et conduira au-delà du terme du projet, à l'amélioration des capacités de ces institutions.

L'IOV qui lui est assigné a porté sur l'amélioration de la qualité dans le processus d'élaboration des plans de renforcement, comme porte d'entrée vers la réalisation de ces bénéfices.

Pour cela, le PRC s'est appuyé sur une expertise nationale en ingénierie de formation qui a permis dans un premier temps d'identifier les besoins prioritaires des IB en corrélation avec leur stratégie de développement.

Un cycle de formation a été conduit sur « l'ingénierie de formation » tout en tenant compte des spécificités de chaque IB et de la diversité des secteurs.

Cette action a été « *un exemple réussi d'échange et de partage de bonnes pratiques dans le domaine du management de la formation* » [Rapport résultats 2016](#).

Les IB ont été ainsi dotées des outils adéquats pour l'élaboration de leurs plans de formation, leur mise en œuvre et leur évaluation. Ceci en sus de la synergie intra et inter sectorielles créée.

La signature des accords de partenariats « PRC-IB » a renforcé davantage cet appui et surtout l'adhésion des IB.

Cette relation contractuelle a défini un cadre favorable pour la mise en œuvre des plans de formation et l'instauration d'un système de suivi et d'évaluation des retours d'expériences, suite au renforcement dispensé.

En conclusion, l'outcome a été en bonne partie atteint.

Les principales réalisations peuvent être résumées ainsi :

- ✓ Mobilisation au départ des IB et leur adhésion à la nouvelle approche ;
- ✓ Elaboration participative des plans de formation selon une démarche d'ingénierie de formation ;
- ✓ L'intégration des deux composantes environnementale et genre au niveau des plans de formation et des objectifs de développement ;
- ✓ La concrétisation des objectifs de développement pour certaines IB ;
- ✓ Renforcement des synergies intra et inter sectorielles à travers des actions de formations transversales ;
- ✓ Réalisation d'actions et de modules de formation pour l'ensemble des outputs au profit d'un nombre de bénéficiaires qui a dépassé les 1589 personnes en 2016.

Le nombre des personnes formées par output et leur répartition entre le niveau central et celui régional est repris dans le tableau récapitulatif, ci-dessous ([Source : Rapport résultats 2016](#)) :

Secteurs d'intervention/ formations dispensées	Total	Niveau Central	Niveau Régional
	(Personnes formées)		

Secteur eau & assainissement	645	188	457
Secteur agriculture	361	106	255
Secteur portuaire	302	105	197
Collectivités territoriales	176	26	150
Hors secteurs & thèmes transversaux	105	68	37
Total	1589	493	1096

Appréciation de l'évaluation finale :

	A	B	C	D
Efficacité globale		B+		
Dans quelle mesure les outputs sont-ils utilisés et contribuent-ils à l'outcome ?		X		
Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?	X	X		

2.1.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils été atteints ? Expliquez

En général, la majorité des activités mises en œuvre, ont pu effectivement atteindre l'objectif escompté.

Néanmoins leur portée a été variable d'une action à l'autre : certaines sont plus comparables à des activités de sensibilisation, permettant aux bénéficiaires une initiation à certains concepts, sans pour autant arriver à acquérir suffisamment de compétences pour les appliquer directement. Alors que d'autres, elles se sont articulées sur plusieurs phases, appelant à un travail plus structurant sur le renforcement de certaines compétences et combinant formation théorique, formation action et application.

A l'exception d'une analyse critique d'une partie des réalisations, l'évaluation finale a fortement apprécié l'efficacité d'autres initiatives appuyées par l'intervention et a considéré que les résultats des derniers 18 mois ont grandement contribué à l'appréciation globale, jugée positive.

« Des résultats majeurs sont enregistrés dans ce cadre, avec des formations de qualité, comme le montre les résultats de l'évaluation à chaud et à froid. La revue finale a observé de très belles réussites et des bonnes pratiques institutionnalisées chez une partie des IB » ...

« Toutefois, le recours à l'ingénierie de formation et aux plans de formation n'ont pas évité que le PRC finance des formations qui demeurent des initiatives trop « isolées » »

Rapport ETR

Par ailleurs, une dernière évaluation de performance des outputs a été réalisée par la cellule de coordination en fin d'exercice 2016, à une année avant la fin du projet. Les indicateurs qui lui sont assignés ont été appréciés selon trois niveaux, à savoir :

- 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.

Des progrès ont été enregistrés au niveau des outputs, en cours de l'exercice 2017 (ultérieurement) à cette dernière évaluation.

Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés	
Appréciation des 5 indicateurs	2 atteignables et 3 tributaires du degré d'implication des IB
Évaluation des 5 activités sous-jacentes	Réalisées en grande partie.
Performance du R1	
<p>Le degré d'atteinte de cet output a été jugé satisfaisant. En effet :</p> <p>L'identification des besoins en renforcement des compétences a été élaborée selon une approche de priorisation et de complémentarité avec les actions de formation organisées dans le cadre des budgets automnes des IB réservés à la formation continue.</p> <p>La démarche d'identification et d'évaluation de l'offre des formations pourvues au niveau local et celles en Belgique, s'est appuyée sur une capitalisation des acquis générés par le programme Bourses des années antérieures.</p> <p>Les capacités des IB, spécifiquement au niveau régional en matière de management et d'ingénierie de formation, ont été renforcées à travers des actions de formation et des séances de suivi. (80% des demandes sont formulées sous forme de capacités à renforcer)</p> <p>Les accords de partenariats conclus avec les IB et la mobilisation d'une expertise externe nationale chargée de les accompagner dans le processus d'évaluation à froid des formations prestées, ont soutenu la réalisation des enquêtes de satisfaction.</p> <p>Les activités suivies en vue de l'amélioration de la qualité de la nouvelle approche ont été jugées efficaces et pertinentes, d'un bénéficiaire (structure ou individu) à l'autre ; selon leur implication et leur degré d'adhésion.</p> <p>Constats de l'EF : Synthèse des principaux points relatifs aux « forces et défis/faiblesses »</p> <p>En termes de « forces », il y a lieu de souligner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La démarche « participative et apprenante » adoptée dans la priorisation des besoins, tenant compte des missions et des planifications stratégiques des IB, avec l'appui d'une expertise externe ; - L'offre en formation locale qui a été « bien identifiée » ; - La « grande flexibilité et capacité d'adaptation de l'intervention par rapport aux besoins » ; ce qui a été fort apprécié par les IB. <p>En termes de défis et/ ou faiblesses, il est à noter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une « analyse écrite des compétences actuelles des RH, comparées aux compétences requises, en lien avec les ambitions de renforcement des capacités des IB, dans les plans de formation spécifiques Enabel » ; - Les plans de formation spécifiques Enabel ne font pas référence aux plans de formation globaux des secteurs ciblés ; - « Focus déséquilibré entre ingénierie de formation et gestion de compétences » : une attention plutôt fixée sur les concepts « ingénierie et plans de formation » aux dépens de celui d'acquisition de compétences, fort utile pour l'amélioration de la performance des IB ; 	

- « Souvent manque de priorisation ou de ciblage » ;
- Plus de plans de formation des IB au niveau central que celui régional, alors que le DTF avait préconisé une approche régionale.

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

Appréciation des 6 indicateurs :	<p>2 ont été jugés atteints à un niveau satisfaisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des candidats provenant des régions éloignées : une sensibilisation ciblée a été menée à cet effet auprès des IB, en plus d'élaboration de plans de formation spécifiques aux régions (cas de l'ABH) ; - Les boursiers et les IB se déclarent en grande majorité satisfaits des formations : le dispositif d'évaluation « à froid » mis en place a permis de dégager d'une manière générale des appréciations positives quant à la qualité des formations dispensées. <p>La pertinence de la fiche technique en termes de besoins des IB et du choix des candidats, d'un côté et les aptitudes professionnelles des intervenants des IF, de l'autre ont influencé le degré d'attente de cet indicateur.</p> <p>La vérification des 4 autres indicateurs a été fortement liée au degré d'engagement des IB et des candidats formés.</p>
Évaluation des 2 activités sous-jacentes :	Les deux activités ont été en grande partie réalisées pour les deux principales IB (MDCE & ONEE)

Performance du R2

D'une manière générale, une série d'actions, se répartissant entre des ateliers participatifs, des sessions de formation au niveau local, des actions de formation transversales et techniques, des stages et voyages d'études, a été assurée par le PRC au profit des IB relevant du secteur de l'eau, à savoir : le Secrétariat d'Etat chargé de l'eau, l'ONEE et les trois ABH des régions de l'Oriental, du Nord et du Souss Massa.

Ces actions se sont focalisées sur les thèmes les plus pertinents (Planification et BSG ; Technique de négociation ; Leadership ; Habilitation chlore ; Police de l'eau ; Analyse chimique et contrôle de l'eau ; etc...) partant des besoins prioritaires des IB.

Leur portée a été jugée bien profitable aux IB en termes de renforcement de leur fonctionnement.

Il est à souligner que sur certains thèmes (BSG, ...), les actions de renforcement ont été bien plus qu'une formation classique à l'acquisition de connaissances et se sont étendues à des formations-actions étalées sur plusieurs phases.

Constats de l'EF : Synthèse des principaux points relatifs aux « forces et défis/faiblesses »

Pour cet output et en absence de faiblesse majeure, le seul défi à citer consiste en la nécessité de capitaliser sur les bonnes approches. Quant aux « forces », il y a lieu de souligner :

- « Existence d'un plan de formation spécifique Enabel pour l'ensemble des IB du secteur, identifiées » ;

- L'évaluation à froid des retours de formation ainsi que les entretiens par focus groupe, ont montré une nette satisfaction quant au renforcement des compétences qui aurait entraîné une amélioration du fonctionnement des IB ;
- Un exemple réussi en matière d'intégration du genre, grâce à des efforts croisés, au niveau du Secrétariat chargé de l'Eau dans la planification et le fonctionnement de l'institution ;
- Au niveau de l'ONEE : « des partenariats réussis Maroc-belges et des partages de connaissances et d'expertises » ;
- « Exemples intéressants d'évaluation et de validation des compétences acquises et/ou d'habilitation des ressources humaines compétentes (exemple processus « habilitation » chlore) ».

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

<p>Appréciation des 7 indicateurs : (Les 5^{ème} et 7^{ème} indicateurs nécessitant une reformulation)</p>	<p>3 indicateurs ont été jugés atteints à un niveau satisfaisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des candidats provenant des régions éloignées : une sensibilisation ciblée a été menée à cet effet auprès des IB au niveau central, afin d'impliquer les directions régionales dans les formations en plus d'élaboration de plans de formation spécifiques aux régions (cas des DRA) ; - 20% d'associations féminines intégrées dans des filières agricoles ont bénéficié d'une bourse : les actions menées en faveur des coopératives agricoles d'Amskroud ont abouti à l'élaboration d'un plan de renforcement des compétences destiné aux coopératives de la région. - Les boursiers et les IB se déclarent en grande majorité satisfaits des formations : idem pour le résultat 2 <p>La vérification des deux autres a été variable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés.</p>
<p>Évaluation des 2 activités sous-jacentes :</p>	<p>Les deux activités ont été en grande partie réalisées pour les principales IB.</p>
<p>Performance du R3</p>	
<p>D'une manière générale, le personnel relevant des IB suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le MAPM et les DRA (Souss-Massa-Drâa, Tanger/Tétouan et Oriental) ; ✓ L'ADA ; ✓ L'ONSSA ; ✓ L'INRA ; ✓ L'ANDZOA ; ✓ L'ONCA ; ✓ Les Coopératives agricoles (Amskroud). 	

a pu bénéficier de l'appui du PRC, se déclinant en des formules diversifiées de formations (séances de cadrage, ateliers locaux, cycles de formations transversales et techniques, stages en Belgique, en Tunisie,...), autour des principaux axes suivants :

- ✓ Planification et BSG ;
- ✓ Management de projet ;
- ✓ Planification sensible à l'environnement dans les projets de mise en œuvre du PMV ;
- ✓ Ingénierie de formation ;
- ✓ Technique de négociation ;
- ✓ Leadership et leadership au féminin;
- ✓ Coaching professionnel ;
- ✓ Marketing des produits du terroir.

Des compétences nouvellement acquises, ont pu être appliquées par les cadres bénéficiaires au sein de leurs IB, notamment en coaching professionnel.

Constats de l'EF : Synthèse des principaux points relatifs aux « forces et défis/faiblesses »

Ces constats ont porté sur les forces, les faiblesses à améliorer ou défis à relever, les risques et les opportunités pour la prochaine intervention.

En termes de « forces », il importe de noter les effets tangibles perçus au niveau de certaines IB du secteur, qui se sont matérialisés par une nette amélioration du fonctionnement et des aptitudes professionnelles du personnel formé.

En effet, le personnel des IB ciblées a pu profiter favorablement des actions du PRC, visant le renforcement de compétences que ce soient celles génériques (gestion de projet, Management et leadership –Femmes, GRH, coaching professionnel, intégration du genre dans la gestion des projets PMV, ...) ou celles spécifiques (Marketing des produits de terroir, le cycle environnement dans les projets agricoles).

Les points à améliorer sont en lien avec : l'utilité de prioriser les services déconcentrés ; l'intérêt à accorder plus d'importance au processus d'acquisition de compétences ; et la nécessité de capitaliser sur les succès et les bonnes pratiques déjà mises en œuvre par certaines IB.

Quant aux opportunités pour l'intervention à venir, il y a lieu de souligner

- « L'intérêt du ministère de l'agriculture pour la mise en place d'un dispositif de formation e-learning » ;
- L'intérêt du ministère à travailler sur le renforcement des fonctions portant sur : « le management des politiques publiques et des projets, le management RH, la gestion de l'information et de la communication interne et externe ».

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

Appréciation des 6 indicateurs :
(Les 4^{ème} et 5^{ème} indicateurs nécessitant une reformulation)

2 indicateurs ont été jugés atteints à un niveau satisfaisant :

- Augmentation des candidats provenant des régions éloignées : idem pour les résultats 2 et 3 ;
- Les boursiers et les IB se déclarent en grande majorité satisfaits des formations : idem pour les résultats 2 et 3

	La vérification des deux autres a été variable selon le degré d'engagement des IB et des candidats formés.
Évaluation des 2 activités sous-jacentes :	Les deux activités ont été en grande partie réalisées pour les principales IB.
Performance du R4	
<p>Pour ce secteur, les principales IB ayant bénéficié de l'appui du PRC sont les suivantes :</p> <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. <p>Un appui qui s'est concrétisé à travers différentes formules d'accompagnement (ateliers participatifs, ateliers locaux, actions de sensibilisation et de formation autour des thèmes transversaux, stages en Belgique- bourses individuelles, etc...).</p> <p>Les thèmes visés par cet appui ont été de première importance pour les IB et en concordance avec leurs attentes en matière de développement des RH.</p> <p>Le tableau ci-après donne une synthèse des principaux domaines de formation abordés par IB, assortie des commentaires de l'équipe de l'évaluation finale :</p>	
ANP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les Systèmes d'Information Portuaires ; ✓ Démarche de mise en place d'un observatoire des Ports et un système de suivi de la performance des ports ; ✓ Le marketing dans une autorité portuaire ; ✓ La gestion des plateformes logistiques et des ports secs ; ✓ Mode de gestion et de placement d'un Terminal pour les croisières ; ✓ Tarification des activités portuaires ; ✓ La gestion des déchets solides et liquides dans un port. <p><i>« Avec l'appui du PRC, l'ANP – avec l'Institut de Formation Portuaire (IFP) comme coordinateur interne – a entamé un processus de transformation des approches de formation. Avant, il s'agissait surtout de participation à des formations classiques et standardisées. Avec l'appui du PRC l'approche a basculé vers des formations sur mesure et liées à des projets concrets en relation avec les ambitions du 'Plan de développement de l'ANP' »</i></p>
DPDPM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingénierie de formation ; ✓ Gestion portuaire ; ✓ Génie maritime : l'exécution des projets portuaires ; ✓ Management de projets (PMP) ; ✓ Gestion portuaire ; ✓ L'utilisation des NTIC pour la protection des cotes : SIG, cartographie, modélisation numérique des environnements côtiers ; ✓ Protection et préservation du littoral ; ✓ Économie maritime, Planification et financement des projets portuaires ; ✓ Nouvelles tendances d'évolution au niveau international dans la gestion maritime.

TMSA – Port Tanger Med	<p>« Les bénéficiaires interviewés ont exprimé une grande appréciation de la qualité et de l'utilité des formations réalisées avec l'appui du PRC ; ils considèrent que ces formations ont bel et bien contribué tant aux performances individuelles qu'à l'atteinte des objectifs visés par la DPDPM » ...</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logistique ; ✓ Sécurité Hygiène ; ✓ Environnement ; ✓ Sécurité et sureté portuaire.
	<p>« La TMSA démontre une maturité en matière d'ingénierie de formation et de gestion des compétences qui dépassent significativement celle des autres institutions bénéficiaires du PRC », « La TMSA considère que les formations réalisées avec l'appui du PRC ont effectivement eu de bons impacts »</p>

Constats de l'EF : Synthèse des principaux points relatifs aux « forces et défis/faiblesses »

Pour ce qui est des « forces », il y a lieu de souligner la satisfaction certaine des bénéficiaires du secteur portuaire quant à la flexibilité révélée par l'intervention ; la pertinence de l'appui ; les services fournis par l'APEC. Les efforts consentis pour la maîtrise des coûts des formations, au regard de la qualité ; « la mise à profit des forces portuaires (avantages comparatifs) de la Belgique » .

Les points à améliorer portent sur les opportunités à saisir pour instaurer de « véritables partenariats Maroc-belge en matière portuaire » ; les rôles de coach et de formateurs internes à fructifier et l'intérêt à délocaliser certaines formation APEC ; la « documentation des bonnes pratiques de mise en œuvre du PRC chez certaines IB et mise à profit de ces expériences chez d'autres IB » .

Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités locales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations	
Appréciation des 6 indicateurs : (Les 4 ^{ème} et 5 ^{ème} indicateurs nécessitant une reformulation)	L'appréciation est semblable à celle du résultat 4. Il importe de noter par ailleurs que : « même si le partenariat avec la DGCL est plus récent par rapport aux autres secteurs (Eau, Agriculture et Portuaire), l'expérience et le professionnalisme de La Direction de la Formation des cadres du MI dispose de compétences humaines qualifiées en matière d'ingénierie de formation » Rapport résultats 2016 .
Évaluation des 2 activités sous-jacentes :	Les deux activités ont été en grande partie réalisées pour les principales IB.
Performance du R5	
Il est à signaler qu'au moment de la mise en œuvre du PRC, la DGCL était en phase de restructuration afin de s'adapter aux nouvelles lois et orientations stratégiques en lien avec le processus de décentralisation. Un des premiers effets positifs est que la fonction formation a été intégrée à la direction des ressources humaines, ce qui a permis de redresser la situation précédente où les deux fonctions étaient entièrement séparées.	

De plus, la DGCL a considéré que la formation des responsables régionaux en ingénierie de formation est plus que nécessaire au vu du rôle primordial que les régions sont désormais appelées à remplir.

Le secteur des collectivités locales a bénéficié des mêmes formules diversifiées de formations (ateliers participatifs, ateliers locaux, cycles de formations transversales et techniques, stages en Belgique). C'est ainsi que le PRC a accompagné les actions suivantes :

- ✓ Les échanges d'expérience entre des collectivités territoriales marocaines et belges dans le domaine de gestion des déchets : les visites effectuées à des centres de tri en Belgique ont permis à des techniciens de CT marocaines d'être sensibilisés aux techniques modernes de clôture, de tri et d'enfouissement des déchets ;
- ✓ La formation action en ingénierie de formation : Cette formation, étalée sur plusieurs phases, a permis de former les points focaux RH au niveau des régions aux concepts clés de l'ingénierie de formation. Aussi a-t-elle contribué à mieux les outiller pour être en mesure de piloter le processus d'élaboration des schémas directeurs régionaux de formation continue, conformément à la loi cadre en vigueur ;
- ✓ Formation en plusieurs phases en Mobilité urbaine : les bénéficiaires ont pu affiner leurs connaissances, notamment par rapport au processus d'élaboration des plans de mobilité urbaine. La formation a également eu pour effets de créer un réseau d'échanges d'expertise via WhatsApp, qui a permis d'élargir le partage avec d'autres Collectivités Territoriales (CT d'Agadir et de Kenitra).

De nouvelles pratiques ont pu être, juste après la formation, adoptées par les bénéficiaires au sein de leurs IB, ainsi que des compétences nouvellement acquises.

Constats de l'EF : Synthèse des principaux points relatifs aux « forces et défis/faiblesses »

Les « forces » se sont manifestées au niveau de :

- La formation action en ingénierie de formation au profit des points focaux RH-Régions a permis d'illustrer pour les bénéficiaires un nouveau « profil-métier » riche en connaissances et pratiques nouvelles. Cet « apprentissage » leur a été bien profitable pour l'élaboration des schémas directeurs régionaux de formation continue ;
- « Une innovation appuyée par le PRC en matière de formation continue des CT : appui à la mise en place d'une plateforme e-learning avec un premier module en ingénierie de formation (société externe responsable de la plateforme en ligne) » ;
- La formation des formateurs sur certains volets, a eu pour effet de reproduire les compétences et les pratiques acquises au niveau d'autres collectivités ;
- La création, fort utile de réseaux d'échanges d'informations, de documentations et de pratiques.

Quant aux points à améliorer, il y a lieu d'évoquer le caractère durable de certaines formations qui ont pu générer des processus plus durables d'acquisition de compétences, alors que d'autres ont été limitées à des actions de sensibilisation qui méritent d'être approfondies davantage.

Les outputs 6 et 7 n'ont pas fait l'objet d'une évaluation finale. Les constats repris ci-après concernent ceux de l'évaluation à mi-parcours.

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

Appréciation des 6 indicateurs : (Les 4 ^{ème} et 5 ^{ème} indicateurs nécessitant une reformulation)	Elle est semblable à celle des résultats précédents. « Par ailleurs, et dans le but d'une meilleure appréciation, il a été recommandé d'affiner ces indicateurs et de les agencer selon des groupes homogènes d'IB » - Rapport résultats 2016- .
Évaluation des 2 activités sous-jacentes :	Les deux activités ont été en grande partie réalisées
Performance du R6	
<p>Il importe de préciser d'abord que les « thèmes transversaux » tel que formulé dans cet output ne concernent que les IB relevant du « hors secteurs prioritaires », alors que pour les autres, ils font partie des résultats pour chaque secteur.</p> <p>Ce résultat 6 est également caractérisé par un ensemble d'IB, aussi différentes les unes des autres et qui opèrent dans des secteurs séparés ; à savoir : le MEF, le MAEC, le MS, les Associations, le MDS, la DIDH, etc...</p> <p>L'appui du PRC s'est décliné en plusieurs formules. Partant des séances de travail et d'échange préalables à l'élaboration des plans de formation, des actions de sensibilisation et de mobilisation des partenaires pour la prise en compte des dimensions environnement et genre dans l'élaboration de ces plans et dans la définition des objectifs ; passant par la réalisation d'actions de formation (ateliers locaux ou ateliers de formation-action) autour des thèmes prioritaires des concernés ; et enfin l'octroi de bourses individuelles pour des masters en Belgique, des stages, ...</p> <p>Constats MTR : <i>« Les thématiques transversales, Genre et Environnement ont, ont été pertinentes et mobilisatrices des IB, de par l'intérêt actuel et futur de ces dernières pour la mise en œuvre des stratégies gouvernementales. Il y a lieu donc d'accompagner lesdites IB à traduire les acquis, et les implémenter dans leurs structures ».</i></p>	

<u>Résultat 7</u> : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre.	
Appréciation des 4 indicateurs :	<p>2 indicateurs ont été jugés atteints à un niveau satisfaisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les boursiers et les IB se déclarent en grande majorité satisfaits des formations : d'une manière générale, des appréciations positives ont été notées quant à la qualité des formations dispensées. <p>La pertinence de la fiche technique en termes de besoins des IB et des candidats, d'un côté et les aptitudes professionnelles des intervenants des IF, de l'autre ont influencé le degré d'atteinte de cet indicateur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 95% de boursiers réussissent leurs études : a favorablement contribué à l'atteinte de cet indicateur, deux principaux éléments à savoir : le niveau

	académique et professionnel appréciable des candidats (BMX) et le professionnalisme des IF Belges. La vérification des 2 autres indicateurs a été fortement liée au degré d'engagement des IB et des candidats formés.
Évaluation de l'activité sous-tendant cet output : Réalisation et suivi des bourses attribuées antérieurement.	Cette activité a été réalisée.
Performance du R7	
Le PRC, dans sa nouvelle version a continué la mise en œuvre des bourses sélectionnées avant la signature de la CS, précisément les doctorats mixtes dans le secteur agricole.	

Réalisations de l'output 7 :

Thématiques	Nombre de bourses
Secteur eau et assainissement	
Management de la Communication (formation continue soir + week-end de type mastère spécialisé) en synergie avec le projet APNA	4 (Point focaux communication des Directions régionales de l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable)
Secteur portuaire	
Port Security	1 Stage de formation à l'APEC, Port d'Anvers au profit de TMSA, Port de Tanger Med, du 02 au 14/02/2015
Legal Aspects in Port Operations and Trade	1 Stage de formation à l'APEC, Port d'Anvers au profit de TMSA, Port de Tanger Med, du 22/03/2015 au 04/04/2015
Cold Chain Logistics	1 Stage de formation à l'APEC, Port d'Anvers au profit de TMSA, Port de Tanger Med, du 31/05/2015 au 13/06/2015
Break Bulk Cargo	1 Stage de formation à l'APEC, Port d'Anvers au profit de TMSA, Port de Tanger Med, du 04 au 17/10/2015
Hors secteurs : Santé	
Radiothérapie-oncologie, Pédiatrie, Anatomie pathologique, Pédiatrie, Gynécologie-obstétrique	5 Mastères complémentaires en Belgique (années académiques 2013-2014)
Secteur agriculture : Bourses de Doctorats Mixtes sélectionnées en 2012 avant le démarrage du Programme en continuation sur le PRC	
Application de la télédétection Radar et optique pour une gestion hydrique efficiente des périmètres irrigués au Maroc : Cas du périmètre irrigué du Tadla.	1
Effet de l'irrigation et de la fertilisation NP du figuier de barbarie (opuntia ficus indica (L.) Mill.) à des périodes critiques de la plante sur l'amélioration et la tardivité de la production en fruits	1

Mycorhization in vitro de l'Arganier : Impact sur la croissance de la plante et caractérisation moléculaire des souches fongiques	1
Potentialités microbiologiques, biochimiques et génétiques de starters lyophilisés des microorganismes isolés impliqués dans la production de vinaigre au Maroc	1
Modélisation et Expérimentation d'un séchoir solaire indirect à convection forcée pour fruits et légumes	1

2.1.4 Dans quelle mesure des outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ?

Pour la mise en œuvre des activités, découlant des résultats par secteur, l'intervention a opéré selon une méthodologie progressive et efficace qui vise le renforcement organisationnel selon des objectifs de développement, tout en préconisant l'application directe des compétences acquises par les bénéficiaires, au niveau de leurs institutions.

C'est ainsi que d'une manière générale, toutes les appréciations cumulées ont laissé dégager que les outputs ont été en bonne partie utilisés pour concourir à la réalisation de l'outcome.

Des avancées majeures ont été enregistrées que ce soit en termes d'amélioration de capacités globales, d'acquisition de connaissances et de pratiques nouvelles ou d'intégration des aspects transversaux (genre et environnement). Les questionnaires d'appréciations, renseignés par les bénéficiaires témoignent nettement de ces réalisations.

*« Selon le schéma d'évaluation proposé..., les bénéficiaires sont très satisfaits de la qualité des formations (formateurs, modules, organisations). L'ensemble des notes d'évaluations à chaud sont très positives » **Rapport ETR***

Néanmoins, le transfert des bonnes pratiques obtenues chez certaines IB, n'a pas été opéré de façon systématique chez les autres IB. De même pour certaines formations, le processus de transformation des apprentissages en compétences réellement acquises et applicables, n'a pas été non plus favorisé.

Pourtant, un processus bien défini aurait évité que *« la chaîne de résultats devant aboutir à l'atteinte du résultat spécifique reste aléatoire, ce qui limite le degré d'efficacité » **ETR***.

Aussi, d'autres facteurs ont-ils parfois entravé une utilisation efficace des résultats par les IB, tel :

« 1. Manque de moyens financiers et logistiques, 2. Résistance de certains intervenants stratégiques 3. Non implication de certains fonctionnaires ciblés et "manque des budgets alloués à la formation ».

En outre, certaines personnes bénéficiaires disent que les formations sont de longue durée, ce qui pose un problème quant au fonctionnement des services. Par contre, d'autres pensent que "les formations offertes se sont déroulées de manière optimale mais la durée du programme des formations est insuffisante vis-à-vis du contenu de la formation"...

*Ceci s'accorde avec les rapports de certaines formations. Par exemple : « Accorder plus de temps de formation aux thèmes novateurs » ... et ... « réduire légèrement le nombre de thèmes en vue d'augmenter l'efficacité de la formation » ; et « 34% que la durée de formation trop courte » (Programme de Gestion et de Protection de l'Environnement 2014) » **Rapport MTR---janvier 2016***

2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?³

Les facteurs d'influence qui sont intervenus et les enjeux rencontrés ont été variables en termes d'intensité et de répercussion sur la réussite de l'intervention.

Le PRC étant un projet de « première génération » conduit dans le cadre de la coopération belgo-marocaine, dans le domaine de développement des compétences.

Il constitue de ce fait un sujet patent de tous les facteurs qui accompagnent d'ordinaire une « première expérience » et donc une plate-forme d'apprentissage, de réajustement, et d'opportunités à saisir pour une amélioration durable.

A cet égard, le PRC a été assez réussi en dépit de certaines faiblesses. Sa mise en œuvre a permis en général de partir de cas concrets effectivement rencontrés, pour en tirer une connaissance appropriée.

Le premier facteur d'influence a été justement lié au caractère nouveau de l'approche adoptée : « Certaines faiblesses de fond étaient intrinsèques à la conception du PRC et elles étaient liées au caractère encore nouveau de la « nouvelle stratégie bourses » de la coopération belge au moment de la formulation du PRC. Par ailleurs, toute une série de « conditions de succès » d'une telle intervention de développement des compétences des ressources humaines des institutions n'ont été mis en place que tardivement et insuffisamment ». Rapport ETR.

Un deuxième facteur d'intensité non négligeable a résidé dans l'implémentation des nouvelles stratégies gouvernementales au niveau des IB et son incidence sur l'évolution des activités d'appui. L'exemple le plus expressif concerne le programme ICRAM...

La mise en œuvre de l'intervention a encore subi les conséquences du facteur en relation avec le système de suivi-évaluation et de pilotage, prévu dans le DTF, dont la performance n'a pas été au degré recherché. Ceci a été également le cas pour les indicateurs proposés.

Toujours en lien avec les modalités de mise en œuvre prévues au départ, les ressources humaines attachées à la cellule permanente ont été sous-estimées. La MTR en a fait mention et ce n'est qu'à quelques mois avant la fin de la convention de financement, que l'équipe d'appui ait été renforcée.

Par ailleurs, l'évaluation à mi-parcours a également attiré l'attention sur d'autres facteurs d'incidence : **i)** « *La panoplie d'outils de suivi et de gestion financière, retarde l'actualisation des données entre les différents outils en termes d'encodage, la synchronisation des données (1 mois après) ; ce qui empêche sur un suivi efficace en termes de réactivité, de gestion* » et a recommandé de privilégier un logiciel de gestion financière du PRC plus opérant et uniformisé. **ii)** la non-opérationnalisation du comité de gestion, constitué des points focaux désignées dans les accords de partenariat ; débattu également en COPIL et qui devait amener, outre l'échange et le partage sur l'état d'avancement, à accroître la cadence des réalisations et à anticiper les contraintes du terrain.

Quant aux enjeux, le principal d'entre eux réside dans la multiplicité des IB et la diversité des secteurs, des métiers et de la culture d'entreprise, en sus des thématiques transversales. Le PRC a néanmoins réussi à « fédérer et tenir compte de ces caractéristiques en créant une synergie à travers ses ateliers locaux de définition des besoins, et à travers la mise en œuvre de l'ingénierie de formation » **Rapport MTR.**

³ Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Parmi les résultats imprévus positifs, on peut citer :

- L'appréciation favorable unanime, de la part de tous les partenaires du programme, concernant la gestion assurée par la coordinatrice du PRC : écoute et réactivité, disponibilité, flexibilité et respect de la planification et de la réalisation ;
- Le grand intérêt suscité par les formations actions en planification et budgétisation sensible au genre, auprès d'autres acteurs, en dehors des partenaires ;
- Les mises en réseau réussies ;
- L'amorce de quelques projets pilotes : tri des déchets, le e-learning, etc...

2.2.7 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention

Intégration de la dimension genre

Le PRC a pu contribuer de manière opérante au processus d'appropriation et d'institutionnalisation de l'approche genre par les IB. Une approche n'étant pas souvent prise en considération au sein des départements/projets ou manquant d'un budget alloué.

Le PRC a justement tenté, avec l'appui de la CTT genre, de placer la perspective genre dans le processus de décision.

« La mise en œuvre du PGE (*Programme Gouvernemental pour l'Égalité*) constitue une occasion qui tombait à point nommé pour créer des synergies avec le PRC » **Rapport ETR.**

La contribution de l'intervention s'est concrétisée au départ, à travers des actions de sensibilisation et de mobilisation en vue de la prise en compte de la dimension genre dans l'élaboration des plans de formation et la définition des objectifs de développement en matière de genre.

Ceci en plus des activités de renforcement de compétences qui ont ciblé aussi bien les points focaux genre, que les décideurs et se sont articulées autour des principaux volets 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) ; Une attention remarquable a été accordée à la BSG.
- Appropriation des concepts, de l'approche et des outils genre ;
- Echange d'expériences et d'expertise en matière de genre.

Les actions de formation réalisées ont visé l'atteinte des objectifs de développement fixés avec les IB, à savoir :

- Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : accompagnement et formation de formateurs du centre d'excellence en BSG ;
- 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 du Développement Social de la Femme et de la Famille (MDSFF) : renforcement des compétences du pôle social en matière de genre et de la BSG ;
- DGCL : formation de formateurs en matière de BSG locale ;
- MAPM et MDCE : cycle de formation certifiant sur le leadership au féminin.

« Cependant, les niveaux de sensibilité ne sont pas forcément les mêmes chez toutes les IB. Les IB où il y a un véritable leadership du top management sont les plus avancées à ce sujet, notamment les Secrétariat d'Etat à l'eau, le Ministère de l'économie et des finances (CE-BSG) et la DGCL » [Rapport ETR](#).

Aussi, le suivi de la participation des femmes aux actions de formation, a-t-il suscité un intérêt particulier, et ce dans l'objectif d'atteindre le pourcentage visé par le DTF.

Il est à souligner également, l'élaboration d'un plan d'action genre, en partenariat avec les IB, représentées par leurs points focaux genre et responsables RH et coopération. En plus de l'appui à l'intégration des modules genre dans les plans de formation, ce plan a permis un échange fécond autour des différentes possibilités d'appui en formation pour l'institutionnalisation du genre dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Gouvernemental de l'Egalité (PGE- ICRAM).

Il a également amené à la création d'une complémentarité fructueuse avec les projets similaires et d'autres bailleurs, notamment la GIZ (MDCE) et ONU-Femmes (DGCL, MSFFD, MEF).

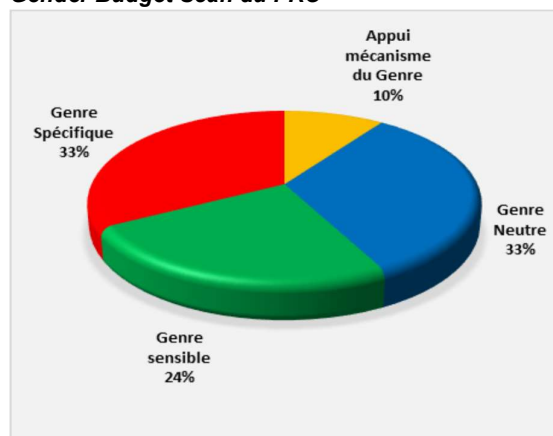
Il importe de citer dans cette lignée, le cycle de formation, qui a été mené en partenariat avec la GIZ, sur la planification et la programmation des budgets annuels avec perspective genre et droits et a été couronné par l'élaboration de manière participative d'un pense genre, permettant aux cadres du ministère d'élaborer le Projet Ministériel de performance avec perspective genre et ce conformément à la loi organique des finances.

La synergie établie avec le projet APMNEER, quant à elle, a débouché sur des ateliers de formation au profit des AMPTE portant sur la prise en compte des droits des enfants et de l'approche genre dans leurs projets.

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. 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 et manuel de formation.

« Mais un acquis clair et net est que la prise de conscience est là ; la demande pour continuer dans ce sens est grande surtout que l'environnement général est favorable à un changement réel et palpable concernant les relations du genre » [Rapport ETR](#)

Gender Budget Scan du PRC



Intégration de la dimension environnement

Pour rappel, l'intervention étant de portée purement « soft », elle ne pouvait de ce fait induire des séquelles négatives sur l'environnement.

Pour les institutions partenaires, les enjeux environnementaux ont été multiples et inférant des effets variables, selon les métiers et les secteurs d'activités.

Le renforcement des capacités de ces organisations a tenté de promouvoir la prise en compte de la composante environnementale dans leurs stratégies, d'appuyer une planification sensible à l'environnement et une évaluation à priori des répercussions potentielles sur l'environnement.

Ceci à travers des actions de sensibilisation et de formation, aussi bien au niveau central que celui régional.

La sensibilisation a porté en premier lieu sur le cadre juridique et institutionnel (lois et charte de l'environnement / Etudes d'Impact sur l'Environnement (EIE)).

Les actions de formation ont traité des questions environnementales communes à toutes les IB ainsi que des problématiques spécifiques à chaque secteur.

« Il peut donc en être conclu que les contraintes et opportunités environnementales ont été prises en compte dans la stratégie de l'intervention » *Rapport ETR*

Ceci dit, de multiples formations liées aux aspects environnementaux ont été appuyées par le PRC dans les différents secteurs visés. Le tableau ci-dessous reprend l'essentiel des réalisations dont une partie a été précédemment relatée (partie résultats).

Secteur	Actions de formation
Secteur portuaire	<ul style="list-style-type: none">✓ La gestion des déchets solides et liquides dans un port ;✓ Protection et préservation du littoral ;✓ L'utilisation des NTIC pour la protection des côtes : SIG, cartographie, modélisation numérique des environnements côtiers

Collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrôle et suivi des prestations de collecte et nettoyage et apports du tri sélectif ; ✓ Gestion des déchets ménagers ;
Les programmes APMNER, PROFAO, APNA, Appui aux 3 ABH, Safran et Dattes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilisation sur les lois et charte de l'environnement ;

2.2.8 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?

M&E

La première carence de mise en œuvre de cette intervention est l'absence de l'exercice de l'étude de ligne de base .

Le PRC, dans sa nouvelle version « projet », a été appelé à obéir au dispositif de suivi – évaluation, instauré à toutes les interventions de la coopération belgo-marocaine.

Dans cette lignée, la coordinatrice du programme a pu bénéficier des formations dispensées au profit des équipes, dont le suivi-évaluation n'en n'est qu'un volet parmi d'autres. L'objectif étant le renforcement de leurs compétences et savoir-faire en matière de gestion, de rapportage, de suivi et enfin, d'exploitation des différents outils consacrés à cet effet (matrices de suivi, MONOP, les guides « More Results », etc...).

L'intervention s'est également alignée sur les directives de la note stratégique relative aux interventions « Développement des compétences ».

La mise en œuvre du PRC a été rythmée par la tenue de 5 réunions deCOPIIL. Ces instances, d'une représentativité appropriée, ont offert l'occasion d'apprécier l'état d'avancement des activités, d'identifier les blocages et de prendre les décisions nécessaires, avec à l'appui, les outils de gestion et de rapportage.

Concernant le suivi opérationnel, fait à cadence trimestrielle, le MONOP quoique bien rédigé, n'a pu renseigner sur le suivi des indicateurs de l'intervention et ce pour différentes raisons :

*« (a) dispositif de suivi existant dans le DTF non adéquat ; (b) décision du comité de pilotage de ne pas faire de baseline, rendant le suivi d'indicateurs de résultats très difficile ; (c) connaissances insuffisantes de l'équipe de l'intervention sur les concepts développés dans le guide « More Results » en suivi-évaluation » **Rapport ETR***

Quant au suivi de la qualité de la mise en œuvre des actions, l'évaluation finale a jugé qu'il a été effectué de manière très satisfaisante, au moyen du dispositif d'évaluation à chaud mis en place pour l'ensemble des formations.

A souligner que ce dispositif d'évaluation à chaud a bien été proposé au moment de la rédaction des plans de formation, avec l'appui de l'expertise externe (LMS).

Concernant le suivi des apprentissages et l'amélioration des performances induites par les actions de renforcement de compétences, la note stratégique a proposé un dispositif comprenant un double suivi : de la part des formés de manière individuelle et de la part des IB.

De plus, les accords de partenariat conclus avec les IB ont stipulé la mise en place par les IB d'un procédé de suivi-évaluation : « un dispositif de suivi (transfert des acquis, coaching) avec des indicateurs observables et mesurables, en vue d'évaluer l'atteinte des objectifs », notamment une évaluation à froid des actions appuyées par le PRC (devant être faite au moins 6 mois après la formation). Sauf que sa réalisation « est en retard ou n'a pu être concrétisée.

Par ailleurs, « Deux exemples intéressants à cet égard : celui de TMSA qui a déjà instauré un système d'évaluation à froid et l'expérience menée, à l'ONEE, dans le cadre de l'évaluation à froid. Il s'agit du comité de suivi et d'évaluation déjà instauré et opérationnel (2015) ; lequel comité suit les activités, et 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 » **Rapport MTR**

La recommandation de l'évaluation à mi-parcours incitant à revoir les modalités de l'évaluation à froid a conduit au recours de l'intervention à une expertise externe dont l'objectif est de : i) Peaufiner les indicateurs de mesure précisés dans les plans de formation pour une meilleure appréciation de l'atteinte des objectifs fixés ; ii) analyser, améliorer ou confirmer le système d'évaluation existant

Une procédure qui a finalement abouti à des résultats, en général probants.

Un outil informatique de suivi-évaluation a été mis en place en 2017 en vue de suivre les activités formatives et d'apprécier l'atteinte des objectifs. Cet outil devait servir à analyser les données, et à avoir des indicateurs par IB et par secteur. MTR. Sauf qu'il n'a pu être convenablement exploité vu sa mise en place presque au terme du programme.

Les missions d'audit

L'intervention n'a pas fait l'objet de missions d'audit.

Les MTR et ETR

Une revue à mi-parcours est intervenue en novembre-décembre 2015. Le rendu final a été reçu en janvier 2016.

Les recommandations issues de cette évaluation, en général positive, ont en grande partie fait l'objet d'un suivi scrupuleux par les parties concernées. Leur application a contribué entre autres, à la réadaptation de certains procédés, au rattrapage de quelques lacunes de prévisions de départ et alors à générer des occasions pour l'atteinte des résultats.

La revue finale a eu lieu fin 2017. Le livrable définitif a été remis début mars 2018.

Cette évaluation a été plus critique que sa précédente. Elle a débouché sur une série de leçons apprises et de recommandations dont les principales sont orientées vers la prochaine intervention « développement des compétences » ; tout en insistant sur les forces à capitaliser.

Affirmer si toutes les recommandations de cette évaluation ultime du PRC ont été suivies d'effet, peut être vérifiée dans les phases de formulation et de mise en œuvre de l'intervention ciblée.

3 Durabilité

3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Répondre à la question relative à la viabilité économique et financière des résultats du PRC revient à s'assurer si les IB partenaires possèdent les capacités financière et économique requises pour pouvoir préserver les bénéfices liés aux acquis du PRC et ce, au-delà de l'intervention.

Pour la durabilité financière, la volonté et la prédisposition manifestées par les IB à faire perdurer ces bénéfices ne sont pas certainement suffisantes, en absence d'une stratégie de sortie financière pour couvrir le transfert et la continuité du renforcement des capacités. Cela dépendra des visions et des priorités de chaque institution en termes de développement de ressources humaines.

Par ailleurs, une éventuelle alternative pour une durabilité à long terme réside dans la complémentarité et les synergies établies par le PRC avec les programmes similaires des autres acteurs de développement (Coopération Belge et autres) et partenaires internationaux (GIZ, ONUFEMMES).

Ceci à travers les actions engagées sur leurs propres budgets et en relation avec les besoins des IB en matière de renforcement de compétences.

« Une poursuite des efforts d'appui, assuré par l'ONU femmes, contribuera à la consolidation et la durabilité des acquis. Mais beaucoup reste à faire » Rapport ETR.

La durabilité économique, quant à elle pourrait être liée au choix adéquat des ressources humaines désignées comme interlocuteurs ou bénéficiaires des formations dispensées par l'intervention. Leur profil offre la potentialité d'une application des compétences acquises et leur reproduction au sein de l'IB de façon efficace et profitable.

Cependant, des données éventuelles à prévoir, résident d'un côté, dans la stabilité ou non de ces ressources au sein de leurs institutions et de l'autre, dans les départs à la retraite qui induisent un coût et un effort supplémentaires pour le renforcement des compétences des nouvelles recrues.

3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Dans le cas du PRC, Les IB partenaires ont été impliquées dans toutes les phases de l'appui apporté : partant de l'identification et l'analyse des besoins, l'élaboration des plans de formation, passant par toutes les étapes de leur mise en œuvre et enfin le suivi et l'évaluation des retours d'expériences des candidats et des IB.

Cette implication a été matérialisée par les accords de partenariats conclus avec les IB et qui définissent le cadre de réalisation des plans de formation et de mise en place d'un dispositif « d'évaluation à froid ».

Par ailleurs, Il a été stipulé dans le DTF que les représentants des ministères et départements de tutelle, siègent dans le COPIL du PRC ; ceci en plus des représentants des institutions bénéficiaires qui pourraient y être invités, selon l'ordre du jour de la réunion.

C'est ainsi que les parties prenantes ont été associés à la prise de décisions relatives aux bénéfices de l'intervention.

Cette implication à travers un pacte contractuel et une participation à l'instance de décision, en plus de la prédisposition démontrée par les IB à contribuer à la pérennisation des bénéfices, sont autant de facteurs qui constituent des conditions favorables à une appropriation ultérieure.

Des exemples, par secteur ciblé, montrent bien les efforts des IB afin d'assurer la continuité du flux des résultats acquis :

Eau et assainissement	Echange entre groupes des bonnes pratiques acquises
Secteur portuaire	Proactivité du ministère de tutelle. Organisation de programmes de partage. Contrainte de disponibilité de l'expertise requise pour la mise en place des pôles d'excellence.
Collectivités locales	Leadership dans le processus de décentralisation et de régionalisation. Les formations déployées selon un dispositif de <u>formation des formateurs</u> en interne à la DGCL. Un projet pilote de e-learning avec le module ingénierie de formation intégré dans une plateforme électronique (appui externe d'une société pour la mise en place de la plateforme).
MEF	Le centre d'excellence BSG : garantir le suivi et le renforcement de l'appropriation de la BSG par les IB...
La thématique genre	L'approche adoptée de formation –action a débouché sur l'élaboration d'outils genre, utilisables par les IB au-delà de l'intervention

3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Le PRC, dans sa conception, a tenté de s'aligner sur les réformes ambitieuses enclenchées à l'échelle nationale, notamment les stratégies sectorielles territorialisées, couvrant plusieurs secteurs vitaux de l'économie ; et tenant compte de l'accent particulier mis sur la formation continue au sein de l'administration publique.

L'intervention a pu alors apporter une réponse effective aux besoins des institutions partenaires et au moment propice, où elles sont en quête de mise à niveau et d'adaptation à ces nouvelles orientations.

De ce fait, Leur appui au PRC allait de pair avec leurs stratégies internes en lien avec ces mutations.

De plus, la qualité des relations ayant caractérisé le partenariat PRC – IB a fait que la grande majorité de ces institutions ont fait preuve de bonnes capacités de gouvernance en termes de gestion et d'organisation efficaces afin d'assurer la durabilité potentielle des bénéfices.

Par ailleurs, cet appui politique recherché n'a pas pu toujours répondre aux attentes : l'influence des politiques sectorielles et celles budgétaires a varié entre des degrés positifs et négatifs, selon le secteur appuyé et la gouvernance des institutions sous tutelle.

3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Il importe de rappeler à ce propos, la mission principale du PRC qui a visé aussi bien le niveau individuel que celui organisationnel de l'institution.

En mettant l'accent sur les politiques internes, les procédures et les cadres de travail de chaque IB, le PRC a tenté de s'ancrer dans les structures institutionnelles de chaque secteur.

L'intervention a cherché, à travers le renforcement des capacités, à apporter des changements ou des améliorations à même de permettre l'autonomisation des individus et des organisations. L'objectif ultime étant que l'institution partenaire puisse se doter des moyens nécessaires pour mieux fonctionner.

Ce faisant, l'intervention a prévu des mesures appropriées afin que ces changements une fois générés, puissent être entretenus par leurs propres bénéficiaires.

En général et en référence à tout ce qui a été mentionné dans les autres parties, la contribution du projet en termes d'amélioration des capacités institutionnelles a été plus au moins positive eu égard aux facteurs liés aux différentes parties prenantes.

4 Enseignements

4.1 Enseignements tirés

Les enseignements à retenir de l'expérience de cette intervention se rapportent à diverses composantes et différentes phases de mise en œuvre.

- **La pertinence de la nouvelle approche et perspective de mise à profit lors d'une prochaine intervention**

L'intervention, dans sa nouvelle version s'est avérée adéquate et en concordance avec les besoins des institutions partenaires.

Le PRC a certes contribué à élaborer des bases assez solides en matière de renforcement des capacités organisationnelles ; lesquelles nécessitent des mesures appropriées pour garantir l'implémentation des acquis.

- **Un ancrage institutionnel bien approprié : un facteur déterminant dans la réussite d'un projet**

L'intervention s'est ancrée dans un contexte institutionnel qui s'y prêtait favorablement : une volonté de changement et de progrès à l'échelle nationale qui s'est traduite par des stratégies, des réformes, des chartes, des plans gouvernementaux, ...à savoir : la régionalisation avancée, le décret sur la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat, la Stratégie Nationale de l'Eau, la charte nationale de l'environnement et du développement durable (Loi cadre 99/12), le PGE (ICRAM) et l' institutionnalisation de l'approche genre, le PMV, ...

- **La complémentarité et la synergie créées par le PRC : profitables à plus d'un niveau**

L'harmonisation du PRC, tant avec d'autres partenaires de développement, qu'avec les autres interventions de l'agence belge a été très enrichissante pour les IB et offre en plus des perspectives réelles en termes de durabilité.

D'un autre côté, l'implication d'institutions formatrices belges de renom, dont certaines IB ont des relations de partenariat et/ou professionnelles sur d'autres programmes, a été elle aussi, d'un apport notoire.

- **Le concept de « parcours d'acquisition de compétences » : mérite plus d'attention et de cadrage lors d'une prochaine intervention**

L'équipe de l'évaluation finale a insisté sur l'importance de ce concept et a souligné « une carence d'intégration des formations dans un véritable parcours ».

D'ailleurs, elle est revenue régulièrement sur ce sujet en constatant que de nombreux acteurs clés que ce soit au niveau des IB ou du côté des formateurs en ingénierie de formation, ne sont pas encore assez imprégnés de ce concept.

« ... Mais au début de la nouvelle intervention, il faut investir suffisamment d'efforts pour bien (re)expliquer le concept de « parcours d'acquisition de compétences » et comment il peut être appliqué et intégré, tant dans les pratiques de gestion des ressources humaines et des compétences individuelles que dans le développement institutionnel et organisationnel des organisations bénéficiaires ».

- **Le système de suivi et de pilotage continu de l'intervention...**

Comme précédemment mentionné, la conception initiale du dispositif de suivi-évaluation ainsi que la formulation des indicateurs assignés aux résultats, n'ont pas été au niveau de pertinence requis et de ce fait leur contribution à l'efficacité recherchée a été limitée.

4.2 Recommandations

Comme susmentionné, l'intervention a fait l'objet en cours d'exécution d'une MTR et des missions d'audit. Ces actions ont été assorties d'une série de recommandations dont la majorité a été prise en considération.

L'évaluation finale est intervenue en fin d'exécution du programme.

Les recommandations énoncées ci-dessous sont prises parmi celles issues de cette évaluation, formulées dans son rendu définitif du 2 mars 2018. Elles sont toutes destinées à être approfondies dans le cadre de la future intervention de renforcement de compétences.

Recommandation	Source	Public cible
Continuer à cibler des renforcements de compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires de la coopération maroco-belge, même si d'autres institutions bénéficiaires peuvent s'ajouter au renforcement de chaîne de compétences similaires	Prochaine intervention	Enabel
Etant donné l'ambition de la coopération belge de contribuer durablement aux capacités institutionnelles et organisationnelles et à la performance de ses organisations bénéficiaires au Maroc, il importe pour la nouvelle intervention de mettre en œuvre des partenariats de longue durée et de capitaliser sur les acquis de partenariat du PRC.	Prochaine intervention- Volet Partenariats	Enabel et partenaires

<p>La nouvelle intervention doit mieux cibler, prioriser et encore une fois cibler !</p> <p>L'éparpillement des moyens sur trop d'ambitions a des conséquences inévitables : initiatives isolées, insuffisantes et pas ou insuffisamment poursuivies dans le temps. Tandis que les facteurs de succès d'une intervention de développement de compétences sont justement : le ciblage stratégique...</p>	<p>Prochaine intervention- Volet Stratégie d'intervention</p>	<p>Enabel</p>
<p>L'établissement d'un « plan de formation », pour toute organisation bénéficiaire, appliquant les concepts d'ingénierie de formation, ne doit pas être la seule porte d'entrée pour mobiliser des appuis de la nouvelle intervention.</p> <p>Une porte d'entrée complémentaire devrait être possible à travers une structuration de l'approche 'défis – solution'. Le processus d'appui se déclenche alors par une bonne analyse d'un défi de performance de l'organisation bénéficiaire et par la conception holistique d'un ensemble de réponses, dont fait partie le développement de compétences.</p>	<p>Prochaine intervention- Volet identification des IB</p>	<p>Enabel- Organisations bénéficiaires</p>
<p>La nouvelle intervention devrait favoriser et mettre en œuvre des partenariats et des échanges professionnels entre acteurs marocains et acteurs belges qui mettent à profit des 'avantages comparatifs' belges en vue de répondre efficacement à des défis concrets des organisations bénéficiaires marocaines.</p> <p>Ceci tout en offrant des opportunités aux partenaires belges d'enrichir leurs propres capacités professionnelles à travers cet échange international.</p> <p>Notamment les bonnes pratiques et expériences réussies au niveau de l'ONEE peuvent être capitalisées (bien documentées et partagées) afin d'inspirer des initiatives semblables pour d'autres organisations bénéficiaires dans le cadre de la suivante intervention.</p> <p>Il s'agit plutôt d'identifier et de mettre à profit de telles approches de partenariat, lorsqu'elles émergent comme les plus appropriées pour</p>	<p>Prochaine intervention- Volet Partenariats, synergies et complémentarités</p>	<p>Enabel- Partenaires belges et marocains</p>

développer certaines compétences recherchées par l'organisation bénéficiaire.		
<p>La nouvelle intervention devrait davantage cibler des domaines de compétences qui sont communs à plusieurs organisations bénéficiaires et pour lesquels des synergies sont possibles dans le développement de compétences et dans la mise en place de réseaux d'expertise (qui génèrent des mécanismes poursuivis de développement et de partage de connaissances et de compétences). Le fil rouge du renforcement des ces chaînes de compétences pouvant être axé sur la digitalisation.</p> <p>Des exemples de domaines de chaîne de compétences / expertises à développer seraient :</p> <p>la GRH axée sur les résultats ; La Planification, programmation budgétaire et le suivi-évaluation des politiques publiques et des projets et programmes (PPBSE) ; La communication interne et externe, y compris l'utilisation des nouvelles technologies de communication.</p>	Prochaine intervention	Enabel -IB
<p>Dans la perspective d'un éventuel ciblage de la nouvelle intervention renforcement des compétences sur la digitalisation, le PRC offre des expériences pertinentes à poursuivre et à approfondir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des parcours d'acquisition et de mise à profit de compétences en utilisation d'un SIG peuvent certainement contribuer à la performance des IB ; • Poursuivre et approfondir les initiatives pilotes de e-learning pour les ressources humaines des collectivités territoriales (communes) ; • Mettre à profit les bonnes pratiques de développement et de certification de compétences en gestion de projet ; appliquant des méthodes de e-learning et liés à l'utilisation et la mise à profit de logiciels de gestion de projet ; • L'utilisation des opportunités digitales pour la mise en réseau, entre institutions bénéficiaires, des ressources humaines qui s'intéressent à un même domaine de compétence / d'expertise 	Prochaine intervention	Enabel

<p>Le système de suivi et de pilotage de la nouvelle intervention doit être conçu et mis au point lors de la phase de formulation et de démarrage de la nouvelle intervention.</p> <p>Le système de suivi et de pilotage doit être intégré dans la conception « de parcours d'acquisition de compétences ». Tant que possible et pertinent.</p>	Prochaine intervention	Enabel
<p>Un appui technique externe à l'équipe de l'intervention et un coaching de haut niveau, est recommandé au démarrage de l'intervention et périodiquement lors de sa mise en œuvre.</p>	Voir DTF	Enabel
<p>Il importe de structurer davantage les initiatives d'échange des leçons apprises et des approches entre interventions de développement de compétences dans les différents pays partenaires de la coopération belge.</p> <p>Dans ce cadre, il serait également intéressant de mettre en place des protocoles d'accords entre organisations publiques marocaines ou d'autres pays pour la mise en place de dispositifs de « benchmarking » simple, qui compare en interne quelques performances et permet un meilleur partage des bonnes pratiques et une émulation saine.</p>	Elaboration de Notes Stratégiques Rapportage pays	Enabel

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

Décision				Action			Suivi	
Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
Approbation du Plan de formation du MAEC	août-16	Copil 4	COFIL	Mettre en œuvre les activités de formation du MAEC	CTB	Q1 2017	Actions de formation déjà réalisées (atelier pré-COP 22) ou en cours de réalisation (cycle de formation genre)	CLOSED
Décision d'utiliser la réserve budgétaire de 131 177€ pour alimenter la ligne A_04_02 (secteur portuaire) à hauteur de 80 000 €, et ce afin de financer les activités formatives programmées. Et pour alimenter les lignes des moyens généraux (Z 01, Z 02, Z 03) d'un montant de 51 177 €	août-16	Copil 4	COFIL	Modifications budgétaires à faire sur le FIT et DAMINO	CTB	Q1 2017	Modifications budgétaires effectuées	CLOSED
Approbation des Plans de formation genre du Ministère Délégué Chargé de l'Eau, DGCL	juil-15	Copil 3	COFIL	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 sensible au genre en co-financement avec la GIZ au profit du MDCE. Des ateliers de formation et de sensibilisation sur l'approche genre et les droits des enfants ont été également organisés à Zagora, Tinghir et Ouarzazate au profit des AMPTE.	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	Copil 3	COFIL	Modifications budgétaires à faire sur le FIT récemment utilisé dans le cadre de la gestion financière du Programme	CTB	Q4 2015	Changements et réadaptations budgétaires élaborés	CLOSED
Approbation du DTF additionnel du programme	juil-14	Copil 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
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	Copil 2	COFIL	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	Modifications budgétaires effectuées selon le besoin	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	Copil 2	COFIL	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 et approuvés	CLOSED
Nomination de Mme Hanane SAADI autant que responsable national du programme (MAEC).	juil-13	Copil 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	Copil 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	Copil 1	CTB	Pas d'action prévue	CTB	NA	NA	CLOSED
Le Règlement interne du Comité de Pilotage a été approuvé	juil-13	Copil 1	COFIL	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 le cadre du Programme MIP	juil-13	Copil 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	Copil 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	Copil 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

Suivi des recommandations de la MTR

N°	Recommandation sous contrôle / à gérer par l'intervention	Remarques	Etat avancement & suivi
P1	Examiner la possibilité d'une actualisation et une réadaptation des plans de formation. Action à réaliser par les IB en concertation avec la coordinatrice CTB	Cette action est très pertinente et permettra aux IB de répondre à de nouveaux besoins structurants ou à des demandes spécifiques qui peuvent apparaître au courant de la mise en œuvre	Actions réalisées. Des réadaptations des actions de formation ont été faites au courant de la mise en œuvre des plans de formation des IB
P2	Mettre en place le suivi et l'évaluation à froid et ses modalités, notamment dès le début de la conception des actions de formation (Dates, Lieu, Méthodes, Responsable...). Action à réaliser par les IB en concertation avec la chargée du programme de la CTB, et le prestataire de service de l'ingénierie de formation	L'évaluation à froid est une composante indispensable dans la nouvelle approche du PRC et nécessite une mobilisation de la part des IB. Elle doit être prise en compte dès le démarrage de la conception des actions formatives.	Une expertise externe nationale a été mobilisée pour accompagner les IB dans la mise en place et l'application du dispositif d'évaluation à froid
P3	Mettre en place une application (plateforme) consultable par toutes les IB (actions de formations prévues et réalisées, bénéficiaires, lieux et dates, et évaluation à chaud, visites d'échanges, observations et évaluation à froid...). Cette application doit être conçue et prise en charge par la CTB	En complément à P2. Plate-forme nécessaire en termes de suivi-évaluation et demande l'implication des IB.	La plateforme informatique "www.evabelbo.org" a été mise en place dont l'objectif est d'instaurer une démarche de capitalisation et d'évaluation. Les données relatives aux formations dispensées sont en cours d'enregistrement sur la plate-forme destinée à la fois aux institutions bénéficiaires et également au grand public "uniquement quelques rubriques)

P4	Opérationnaliser le comité de gestion constitué de points focaux désignés dans les accords de partenariat conformément à la décision du dernier CoPil. Cette action doit être menée par le CoPIL	Ceci permettra d'avoir un suivi rapproché et un échange entre les différents IB dans le même secteur et dans les autres secteurs. Ce Comité sera composé du MAEC, de la CTB et des points focaux désignés par les IB (dans les accords de partenariats) et rendra compte au Copil.	Le Comité de suivi se tient régulièrement entre la CTB et les points focaux pour chaque institution bénéficiaire et suit de près toute les phase d'exécution des projets de formation
N°	Recommandation hors contrôle de l'intervention	Commentaires RR	Etat avancement & suivi
HP1	Privilégier un logiciel de gestion financière du PRC, au niveau de la CTB, plus simple et plus opérant et uniformisé. Action à réaliser par la CTB.	Ceci revient à la CTB/HQ. Action urgente pour un suivi efficace en termes de réactivité, de gestion et de suivi. La panoplie d'outils de gestion financière, retarde l'actualisation des données entre les différents outils en termes d'encodage et de synchronisation, ce qui retarde la mise à jour des chiffres et complique l'ensemble des processus de gestion financière (suivi budgétaire, PF, cash-call, etc...).	Suite à des échanges entre l'équipe du projet et le service financier du siège, la solution préconisée est d'encoder la comptabilité sur NAVIREP la première semaine du mois qui suit et de réaliser la comptabilité pour les moyens généraux sur le FIT juste après celle de NAVIREP avant le 10

HP2	Réfléchir sur la possibilité de développer davantage une coopération triangulaire, à travers le programme, entre les IB marocaines, la coopération belge et d'autres IB des pays subsahariens. Action à réaliser par le MAEC, IB et la CTB.	Ceci ne relève pas de la responsabilité du PRC mais peut être appuyée en synergie avec les autres PRC des pays partenaires. UBES est amenée également à contribuer et à encourager ce type d'échange et de coopération.	Des actions d'échange d'expertise organisées au Maroc au profit des pays d'Afriques subsahariens ont été déjà réalisées (ex voyage d'études de la délégation sénégalaise sur les technologies innovantes de mobilisation et de valorisation de l'eau productives).
------------	---	---	--

2 Dépenses

Étiquettes de lignes	Initial Budget	Delta Revised Budget	Total Budget	Open Requisitions	Open Purchase orders	Reg. Invoices	Total commitments	Actuals	Availabl e
MOR1088811	4 332 234,00	-0,81	4 332 233,19	0,00	0,00	0,00	0,00	4 332 233,19	0,00
Total général	4 332 234,00	-0,81	4 332 233,19	0,00	0,00	0,00	0,00	4 332 233,19	0,00

3 Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution directe belge	4 332 234,00€	4 332 233,19€	100%	-
Contribution du pays partenaire	-	-	-	-
Autre source	-	-	-	-

4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)
Personnel d'appui, recruté localement par ENABEL :		
Amal HADAJ / Coordinatrice	F	Du 01/07/2013 au 31/12/2017
Khadija BIJA / Assistante gestionnaire	F	Du 21/10/2013 au 31/12/2017
Abdelhakime Id Omar	M	Du 01/10/2013 au 28/02/2017
Imane SABER	F	Du 23/03/2017 au 31/12/2017
Ghita AOUZAL	F	Du 01/03/2017 au 31/12/2017
Ayoub Mnider	M	Du 12/04/2017 au 31/12/2017
Moncef Cherkaoui Essalami		Du 20/03/2017 au 31/12/2017

5 Marchés publics

Numéro du marché MOR	Intitulé du marché	Type de marché	Montant réalisé (MAD)	Montant réalisé (EUR)	Code(s) activité	Budgétaire(s)	Fournisseur(s)
MP :001/13	Marché de fourniture relatif à l'achat d'un Véhicule Léger	Fournitures	253.893	23.081	Z_02_01		Super Auto
MP :01/14	Appui et Formation des Institutions Marocaines Partenaires pour l'Elaboration de leurs Plans de Formation et d'un Dispositif d'Evaluation	Services	280.000	25.455	A_01_02		LMS
MP :02/14	CSC BTB/CTB N° 02/2014, relatif à l'Animation des Formations sur La Gestion des Déchets Ménagers et Assimilés "Contrôle et Suivi des Prestations de Collecte et Nettoyement et Apports du Tri Sélectif"	Services	39.400	3.582	A_05_02		Formateur externe (Rachid BENABBOU)
Consultation :001/15	Consultation/001/2015 : Préparation du contenu technique et animation de modules de formation en Génie Maritime	Services	159.900	14.536	A_04_02		CID
Consultation :002/15	Consultation/002/2015 : Préparation du contenu technique et animation de modules de formation sur "Les techniques de la promotion sur les lieux de vente" et "Le marketing des produits de terroir"	Services	143.773	13.070	A_03_02		SOFRECO
Consultation :003/15	Consultation/003/2015 : Formation sur "Les disciplines acrobatiques aériennes"	Services	0	0	A_06_02		NA
Consultation :004/15	Consultation/004/2015 : Formation d'apprentissage des fondamentaux de gérie lumière et son pour le spectacle vivant	Services	0	0	A_06_02		NA
Consultation :005/15	Consultation/005/2015 : Formation sur l'Ingénierie de Formation	Services	168.000	15.273	A_05_02		LMS
Consultation :006/15	Consultation/006/2015 : Formation pour la Maîtrise et l'Appropriation du plan National d'intervention d'urgence de l'Influenza Aviaire Hautement Pathogène	Services	0	0	A_03_02		Institut Agronomique et Vétérinaire "IAV"
Consultation :007/15	Consultation/007/2015 : Formation en Epidémiologie des maladies animales	Services	65.375	5.943	A_03_02		Mohamed BOUSLIKHANE
Consultation :009/15	Consultation/009/2015 : Formation en Ingénierie de Formation pour les IB	Services	168.000	15.273	A_06_02		FOCUS RH

Consultation :011/15	Consultation/011/2015 : Formation en COVADIS appliqué au domaine maritime et côtier	Services	164.000	14.909	A_04_02	Naitech Cinsult
Consultation :012/15	Consultation/012/2015 : Formation sur la Sensibilisation à l'Approche Genre et Droits des Enfants	Services	102.000	9.273	A_02_02	Khadija ERRABBAH
Consultation :014/16	Consultation/014/2015 : Formation en Indicateurs Genre	Services	163.256	14.841	A_02_02	Mrinalini TEELock
Consultation : 001/2016	Consultation 001/2016 : Formation sur les composantes environnementales	Services	0	0	A_06_02	NA
Consultation : 002/2016	Consultation : 002/2016 Formation PMP/DPDPM	Services	150.000	13.636	A_04_02	CACIOPEE
Consultation :003/2016	Consultation 003/2016 : Formation sur l'intégration et l'appropriation du concept de l'approche genre dans les projets de développement agricole	Services	60.000	5.455	A_03_02	Fatima ZAHID
Consultation : 004/2016	Consultation 004/2016 : Formation sur Le Coaching Professionnel	Services	270.000	24.545	A_03_02	CAPLV Conseil & Coaching
Consultation : 005/2016	Consultation 005/2016 : Formation sur les déplacements urbains	Services	206.500	18.773	A_05_02	Sté CELER Ingénierie
Consultation : 006/2016	Consultation 006/2016 : Formation sur les composantes environnementales	Services	104.160	9.469	A_06_02	PHENIXA
Consultation : 007/2016	Consultation 007/2016 : Formation sur Le Système d'Information Géographique SIG	Services	49.200	4.473	A_03_02	GIS4DS
Consultation : 008/2016	Consultation/008/2016 : Formation sur la Sensibilisation à l'Approche Genre et Droits des Enfants	Services	129.800	11.800	A_02_02	AFCI Consultants
Consultation : 009/2016	Consultation 009/2016 : Formation sur « Positionnement, représentation et communication des Agences de Bassins Hydrauliques	Services	189.000	17.182	A_02_02	LMS Formation
Consultation : 010/2016	Consultation 009/2016 : Formation sur "Le Genre et la Budgétisation Sensible au Genre en local pour la DGCL"	Services		0	A_05_02	NA
CSC : 001/2016	CSC BTB/CTB N° 001/2016, relatif à l'Expertise Evaluation à Froid"	Services	279.900	25.445	A_01_04	FORSEQ Conseil
Consultation : 002/2017	Consultation 002/2017 : Lot1_Formation en Management de Projets/MAPM	Services	75.400	6.855	A_03_02	LEONARD DE VINCI
Consultation : 002/2017	Consultation 002/2017 : Lot 2_Formation en Gestion et Suivi des Projets de Coopération	Services	21.000	1.909	A_02_02	LMS Formation

CSC : 001/2017	CSC BTB/CTB N° 001/2017, relatif à la formation sur la BSG en local pour le compte de la DGCL_ Lot1	Services	108.000	9.818	A_05_02	FOCUS RH
	CSC BTB/CTB N° 001/2017, relatif à la formation sur la BSG pour le compte du pôle social du MFSEDS_ Lot2	Services	108.000	9.818	A_06_02	
	CSC BTB/CTB N° 001/2017, relatif à la formation sur la BSG pour le compte du SE/ MEF_ Lot3	Services	90.000	8.182	A_06_02	
Consultation : 001/2017	Consultation 002/2017 : Formation sur Le Leadership Féminin	Services	138.000	12.545	A_02_02/ A_03_02	ISCAE
Consultation : 003/2017	Consultation 003/2017 : Formation sur Les Outils GRH	Services	38.000	3.455	A_03_02	INGEA Consulting
Consultation : 004/2017	Consultation 004/2017 : Réalisation d'un film institutionnel	Services	180.000	16.364	A_06_02	Le 3ème Media
Consultation : 005/2017	Consultation 005/2017 : Programmation budgétaire Triennale	Services	0	0	A_06_02	NA
Consultation : 007/2017	Consultation 007/2017 : Mise en place d'une plateforme e-learning de formation ouverte à distance	Services	170.000	15.455	A_05_02	IDEO Factory
Consultation : 008/2017	Consultation 008/2017 : La production et la mise en place d'un outil/plateforme d'évaluation des formations	Services	129.500	11.773	A_06_02	CREANUS
Consultation : 009/2017	Consultation 009/2017 : Programmation budgétaire Triennale	Services	151.360	13.760	A_06_02	SMD Policy Management
CSC (MOR506)	CSC BTB/CTB N° 02/2017, Elaboration du Schéma Directeur de formation continue des collectivités Territoriales	Services	432.820	39.347	A_05_02	REJJES
Consultation : 011/2017	Consultation 011/2017 : Contrôle, Protection et Préservation du Domaine Public Hydraulique	Services	0	0	A_02_02	NA
Consultation : 012/2017	Consultation 012/2017 : Renforcement des compétences en matière de Genre pour le MAEC	Services	163.800	14.891	A_06_02	FOCUS RH
Consultation : 013/2017	Consultation 013/2017 : cycle de formation pour le renforcement des compétences des femmes issues des coopératives de la région d'Agadir « Amskroud »	Services	184.500	16.773	A_03_02	ORDICIEL
Consultation : 014/2017	Consultation 014/2017 : Contrôle, Protection et Préservation du Domaine Public Hydraulique	Services	111.000	10.091	A_02_02	3ES Sarl

Consultation : 015/2017	Consultation 015/2017 : « La loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel	Services	30.000	2.727	A_03_02	IT 6 Sarl
Consultation : 016/2017	Consultation 016/2017 : formation sur l'andragogie au profit des formateurs/formatrices du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts	Services	0	0	A_03_02	
Consultation : 017/2017	Consultation 017/2017 : Accompagnement et démarchage des investisseurs au profit de l'ADA	Services	0	0	A_03_02	
MOR352	CSC BTB/CTB N° 01/2014, relatif à l'Appui et la Formation des Institutions Marocaines Partenaires pour l'Elaborations de leurs Plans de Formation et d'un Dispositif d'Evaluation	Services	280.000,00	25.454,55		
MOR495	PRÉPARATION DU CONTENU TECHNIQUE ET L'ANIMATION DES ATELIERS DE FORMATION SUR la BSG en 3 lots	Services				
	<u>Lot N°1</u> : La BSG au niveau Local pour le compte du Ministère de l'Intérieur - DGCL	Services			A-05-02	
	<u>Lot N°2</u> : LA BSG pour le compte Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social	Services	114.000,00	10.857,14	A-06-02	FOCUS RH
	<u>Lot N°3</u> : Formation des formateurs en techniques budgétaires sensibles au genre au profit du « Centre de l'excellence pour la budgétisation sensible au genre au Maroc », pour le compte du Ministère de l'Economie et des Finances	Services	133.000,00	12.666,67	A-06-02	FOCUS RH
MOR506	Elaboration des schémas directeurs régionaux de formation continue et des programmes pluriannuels de formation pour la DGCL	Services	432.820,00	39.347,27	A-07-02	REJES

6 Accords d'exécution

Numéro de l'Accord	Modalité d'exécution	code budgétaire activité	Name of partner institution	Statut institution	Objet de l'Accord	Modalité de paiement	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale MAD)	Statut
AE N°01/13/ANZOA-CTB	régie	A_03_02	ANDZOA	Public	Former le personnel des unités de conditionnement et de stockage frigorifique des dattes.	Paiement direct des factures	02/09/2013	31/01/2014	€ 54 828	608.600,00	Clôturé

7 Équipements

Code	Désignation	Date d'acquisition	Qté	Prix d'acquisition	Fournisseur	Détenteur	Observation
Matériel Informatique							
MOR1088811_MAT INFO_003	Ecran HP 2211x	14/11/2013	1	2 628,00	MicroLand	Amal HADAJ	Bon état
MOR1088811_MAT INFO_004	Imprimante Laser Jet Pro 400	14/11/2013	1	4 884,00	MicroLand	Amal HADAJ	Bon état
MOR1088811_MAT INFO_007	Ecran HP 2211x	14/11/2013	1	2 628,00	MicroLand	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MAT INFO_008	Imprimante HP Laser Jet 1536	14/11/2013	1	3 276,00	MicroLand	Couloir	Bon état
MOR1088811_MAT INFO_009	Imprimante Laser Jet Pro 500 M551	11/06/2013	1	9 828,00	MicroLand	Couloir	Bon état
MOR1088811_MAT INFO_010	HP Compaq 6200 Pro	30/12/2015	1	5 520,00	Olioc Store	Hakim ID OMAR	Bon état

Total				28 764,00			
Mobilier de Bureau							
MOR1088811_MOB BUR_002	Table ronde	21/11/2013	1	1 650,00	KITEA	Amal HADAJ	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_003 à 007	Chaise visiteur	21/11/2013	5	4 950,00	KITEA	Amal HADAJ	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_008	Porte manteaux	22/11/2013	1	829,00	KITEA	Amal HADAJ	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_009	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_010	Caisson	21/11/2013	1	1 190,00	KITEA	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_011/012	Placard 220*36*80	21/11/2013	2	3 580,00	KITEA	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_013	Placard 220*44*36	21/11/2013	1	1 390,00	KITEA	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_014	Bureau de travail	21/11/2013	1	2 390,00	KITEA	Khadija BIJA	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_015	Bureau de travail	21/11/2013	1	2 390,00	KITEA	Hakim ID OMAR	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_016	Caisson	21/11/2013	1	1 190,00	KITEA	Hakim ID OMAR	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_017	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Hakim ID OMAR	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_018	Bureau de travail	21/11/2013	1	2 390,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_019	Caisson	21/11/2013	1	1 190,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état

MOR1088811_MOB BUR_020	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_021	Caisson	21/11/2013	1	1 190,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_022	Caisson	21/11/2013	1	1 190,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_023	Bureau de travail	21/11/2013	1	2 390,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_025	Porte manteaux	22/11/2013	1	829,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_026	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_027	Placard 113*35*80	23/11/2013	1	990,00	KITEA	Bureau CTT	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_028	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Bureau Meryem	Bon état
MOR1088811_MOB BUR_029	Chaise secrétaire	21/11/2013	1	599,00	KITEA	Archive	Défectueux
Total				33 322,00			

La liste de ces équipements a été récupérée par l'équipe de l'intervention MOR1688811 « E-Tamkeen ».

8 Cadre logique original tiré du DTF :

Incluez le cadre logique original tel que présenté dans le DTF

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

	Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • A la fin du projet 40% d'IB potentielles inventoriées disposent d'une analyse des besoins et/ou d'un plan de formation mis à jour avec une attention particulière à l'aspect genre. • A la fin du projet 80% des demandes sont formulées sous forme de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées) basés sur une analyse organisationnelle. • 40% des instituts de formation potentielles situés dans les zones ciblées par la coopération maroco-belge évalués pour leur qualité à la fin du projet. • Une enquête (satisfaction des employeurs, développement des capacités) est effectuée avant et après formation pour 95% des bourses attribuées. • L'efficacité et la pertinence des activités suivis par rapport à l'amélioration de la qualité de la nouvelle approche et sa pertinence dans le cadre du partenariat Maroc-Belgique 	<p>Liste des IB potentielles incluant celles disposant d'une analyse des besoins et d'un plan de formation mis à jour.</p> <p>Rapport de résultats aux questionnaires de l'enquête par boursier et par IB (cf résultat 2 à résultat 7).</p> <p>Rapport d'analyse des résultats des activités des divers outils de suivi systématiquement mis en place par le projet (évaluations, monitoring, fiches, banque de données, communications, mise en réseau, ..).</p>	
A1.1	Identification et sélection des institutions et personnes bénéficiaires			
A1.2	Appui à l'analyse des besoins des institutions bénéficiaires			
A1.3	Identification et évaluation de l'offre des formations pourvue localement			
A1.4	Réalisation d'enquêtes mesurant l'amélioration des capacités des institutions bénéficiaires et des personnes formées			
A1.5	Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données intégrant les données des programmes bourses			

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

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

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

9 Outils et produits



La CTB et la GIZ ont mutualisé leurs efforts pour développer un manuel « pense genre » qui permet à ses utilisateurs de disposer d'un outil de référence pour incorporer la dimension genre et droits humains dans le secteur de l'Eau et de l'Assainissement. Ce document fait suite à un cycle de formation sur « l'Intégration du Genre dans les politiques publiques », qui a été organisé entre novembre 2015 et février 2016 au profit du Ministère Délégué Chargé de l'Eau, des Agences de Bassins Hydrauliques et de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable-Branche Eau. Le « pense genre » contient notamment une explication de la programmation budgétaire axée sur les résultats, les différentes étapes de son application dans les processus politiques et une démarche pour l'élaboration du projet de performance du ministère en se basant sur des cas pratiques.



Un guide élaboré suite à un cycle de formations sur « l'intégration de l'approche genre basée sur les droits de l'enfant dans les programmes et les activités des associations de mères, pères et tuteurs des élèves ».