



Royaume du Maroc
Ministère des Affaires Étrangères
et de la Coopération



CTB MAROC

REVUE FINALE DE L'INTERVENTION RENFORCEMENT DES CAPACITES PAR L'OCTROI DE BOURSES (PRC) MAROC

CODE DGCD : 3009878

CODE NAVISION : 10 888 11

Résumé

16 mars 2018



stoopconsulting bvba
governance, management and development



C-lever.org
Collaborative leverage towards inclusive development



IYUBI
Consulting

Adresse :

C-lever.org ; m-Village, Rue des Palais 44 (boîte 66)
1030 Bruxelles ; BELGIQUE

Téléphone :

0032 (0)2 290 28 19

E-mail :

info@c-lever.org

N° tva – N° Entreprise :

0671900192

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	4.332.233,29 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 – SMCL 0	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	Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés. Résultat 2 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'eau ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations. Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations. Résultat 4 : Les institutions bénéficiaires du secteur portuaire ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations. Résultat 5 : Les institutions bénéficiaires des collectivités territoriales ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations. Résultat 6 : Les institutions bénéficiaires hors secteurs prioritaires du PIC et/ou liées aux thèmes transversaux ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations. Résultat 7 : Le programme bourses relatif aux « Continuations & report » des engagements antérieurs au PIC est mis en œuvre (Remarque : R7 est non concerné par la revue finale).

Résumé

Enjeux et objectifs de la revue. Les Termes de Référence de la revue précisent les fonctions imparties à l'exercice, à savoir, (i) appuyer le **pilotage**, (ii) contribuer à l'**apprentissage**, (iii) participer à la **redevabilité** envers le bailleur, le partenaire et les acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints. Ils précisent le champ d'évaluation en rapport aux critères définis par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), en mettant l'accent sur les critères pertinence, efficacité, efficience, durabilité et des critères complémentaires considérés comme "horizontaux" à savoir le pilotage axé sur les résultats et le monitoring.

Ces éléments de fonction, communs à l'ensemble des revues intermédiaires ou finales, sont complétés par un objectif spécifique. Dans le cadre de l'intervention de Renforcement des Capacités, il est ainsi formulé : *Quelles leçons tirées et recommandations* peuvent-elles être identifiées par l'équipe de revue dans le cadre du démarrage de la nouvelle intervention de renforcement des capacités liée au programme de coopération 2016-2020 ?

Contexte de déroulement de la mission : La mission s'est déroulée entre le 13 novembre et le 8 janvier 2018, pour un total de 32 jours de travail pour toute l'équipe, tel que spécifié dans les TDR.

Méthodologie suivie : La revue finale s'est déroulée selon un séquençage assez classique avec le déroulé de cinq phases distinctes : (i) analyse documentaire et cadrage, aussi bien à Bruxelles qu'à Rabat, (ii) entretiens avec les acteurs à l'échelle de Rabat, (iii) entretiens dans les régions de Tanger-Tétouan, du Souss Massa, (iv) exploitation des résultats, consolidation des analyses et rédaction du présent rapport, (v) débriefing à Rabat et à Bruxelles.

Tout le long de ce processus, les consultants ont croisé les informations collectées en rapport aux questions d'évaluation précisées dans les TdR de la mission.

Constats opérés en cours de mission : Ces constats sont résumés ci-dessous en rapport aux critères d'évaluation.

➊ **Pertinence :** Selon la mission, la pertinence de l'intervention ne faisait que peu de doutes à sa période de formulation. L'intervention avait été conçu dans le cadre d'une réforme plus large des anciens programmes bourses financés par le Royaume de Belgique en mettant l'accent non plus sur le renforcement des capacités d'individus mais sur le renforcement des capacités à la fois organisationnelles et individuelles à l'intérieur des organisations bénéficiaires (porte d'entrée niveau organisation), avec un focus sur les organisations travaillant déjà dans les secteurs prioritaires des autres interventions de la coopération belge au Maroc, à savoir l'agriculture et l'eau, tout en ou gardant une possibilité de renforcer les compétences des ressources humaines de deux autres secteurs non spécifiques (le secteur portuaire et les Collectivités Territoriales ainsi que de certains secteurs transversaux, comme le genre ou le droit des enfants).

Les objectifs et résultats attendus de l'intervention répondaient effectivement aux besoins de l'Etat du Maroc dans le cadre plus général du processus de Réforme de l'administration publique (en particulier par rapport à sa stratégie de formation continue des agents de la fonction publique et sa politique de déconcentration) et aux besoins spécifiques formulés dans les différentes politiques sectorielles ou plus globales visées par la présente intervention : agriculture, eau et assainissement, décentralisation, réforme des finances publiques et stratégie genre. Les choix de priorisation effectués lors de la mise en œuvre ont été généralement pertinents et ils impliquaient activement les institutions bénéficiaires.

Le DTF possédait néanmoins des faiblesses. Au nombre de celles-ci, mentionnons les modalités de mise en œuvre avec une intervention de Renforcement de Capacités basé au départ sur une équipe sous-dimensionnée. Par ailleurs, la théorie du changement est encore peu développée et le DTF n'expliquait pas suffisamment comment opérationnaliser l'ambition de passer d'un financement de formation ('octroi de bourses') à un renforcement pertinent réel de capacités organisationnelles des institutions bénéficiaires.

Une note B+ est donc attribuée de manière globale au critère de la pertinence.

- **Efficacité** : Les activités mises en œuvre durant l'intervention, comme énoncé principalement durant la dernière période, sont utiles et concourent effectivement à l'objectif spécifique de l'intervention.

Elles n'ont toutefois pas la même portée. En effet, certaines activités de formation sont ponctuelles même si elles sont utiles en termes de sensibilisation : formation en gestion de projet, formation en BSG hors secteur eau, formation en planification sensible à l'environnement pour les projets du Plan Maroc Vert, formation en marketing des produits du terroir, ...

D'autres ont vocation à amener des progrès plus significatifs et mettent en place un processus plus approfondi proche d'un « parcours de renforcement des compétences », comme les formations actions en planification et budgétisation sensible au genre du secteur de l'eau, les voyages d'étude et formation en gestion des déchets solides, les formations sur plusieurs phases en mobilité urbaine, ...

Des résultats majeurs sont enregistrés dans ce cadre, avec des formations 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 (Secrétariat d'Etat de l'eau, ONEE, Tanger-MED, ABH, DGCL, CE-BSG, notamment sur le renforcement des compétences en mobilité urbaine, gestion des déchets, planification et budgétisation selon le genre, ainsi que sur d'autres compétences, notamment génériques, pour un grand nombre d' IB appuyées (GRH – Ingénierie de formation, leadership-coaching, communication externe et négociation, en partie gestion de projet, ...). Il importe de documenter et de mettre à profit de telles bonnes pratiques marocaines qui contribuent à l'efficacité des efforts de développement des compétences des ressources humaines des organisations et institutions appuyées.

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 ». Encore trop de formations financées par le PRC ont été réalisées sans réunir suffisamment les conditions requises pour favoriser le processus de transformation : (a) des 'apprentissages' lors des formations, (b) en 'compétences' réellement acquises par les ressources humaines et en performances individuelles améliorées ; puis (c) en capacités organisationnelles accrues et/ou en performances organisationnelles améliorées. Dans ces cas, la chaîne de résultats devant aboutir à l'atteinte du résultat spécifique reste aléatoire, ce qui limite le degré d'efficacité.

La note proposée pour l'efficacité est donc B.

- **Efficience** : L'intervention a utilisé les ressources mise à sa disposition de manière efficiente. En effet, de manière générale, la revue finale a observé que tant l'équipe du PRC qu'une bonne partie des IB ont (assez systématiquement) recherché le meilleur rapport coûts – prestations – qualité des formations et autres initiatives de renforcement des compétences financées par le PRC. Cela s'est traduit par : une recherche du meilleur 'rapport prix – qualité – valeur ajoutée' lors de la sélection des prestataires de services, le cas échéant des négociations additionnelles pour faire baisser le prix ; le regroupement en cas de besoins de formation semblables ; une attention à la sélection de participants ayant suffisamment de potentiel et de motivation pour réussir ; etc.

Toutefois, de telles forces n'étaient pas systématisées. Parfois, les bonnes pratiques obtenues chez certaines IB n'ont pas été transférées, capitalisées et/ou mises à échelle chez les autres IB.

La note proposée par l'équipe de la revue finale est B.

- **Impacts et durabilité** : A l'issue de quatre années d'activité, période somme toute très limitée, quelques impacts sont identifiés, comme l'augmentation des revenus des Agences de Bassins Hydrauliques appuyées, un projet pilote de tri des déchets, une augmentation de la confiance des cadres des IB, une meilleure gestion des équipes de la part de la hiérarchie des IB, ...

La note proposée par l'équipe de la revue finale est B-

Recommandations. A l'issue de l'analyse rétrospective, cinq recommandations sont donc développées :

1. **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 ;**
2. **La nouvelle intervention devrait davantage cibler des domaines de compétences qui sont communes 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 chaines de compétences pouvant être axé sur la digitalisation.**

Des exemples de domaines de chaîne de compétences / expertises à développer seraient par exemple la chaîne **GRH** axée sur les résultats, la chaîne **PPBSE** et la communication interne et externe.

3. **En début d'intervention, investir suffisamment d'efforts pour (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.**
4. **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.**
5. **Un appui technique externe à l'équipe de l'intervention et un coaching de haut niveau en appui organisationnel et renforcement des compétences est recommandé au démarrage de l'intervention et périodiquement lors de sa mise en œuvre. Dans ce cadre, il serait également intéressant de mettre en place des protocoles d'accords entre organisations publiques marocaines ou d'autres pays avec un PRC comparable, pour la mise en place de dispositifs de « benchmarking » simple, qui compare en interne voir externe quelques performances et permettent un meilleur partage des bonnes pratiques et une émulation saine entre organisations.**