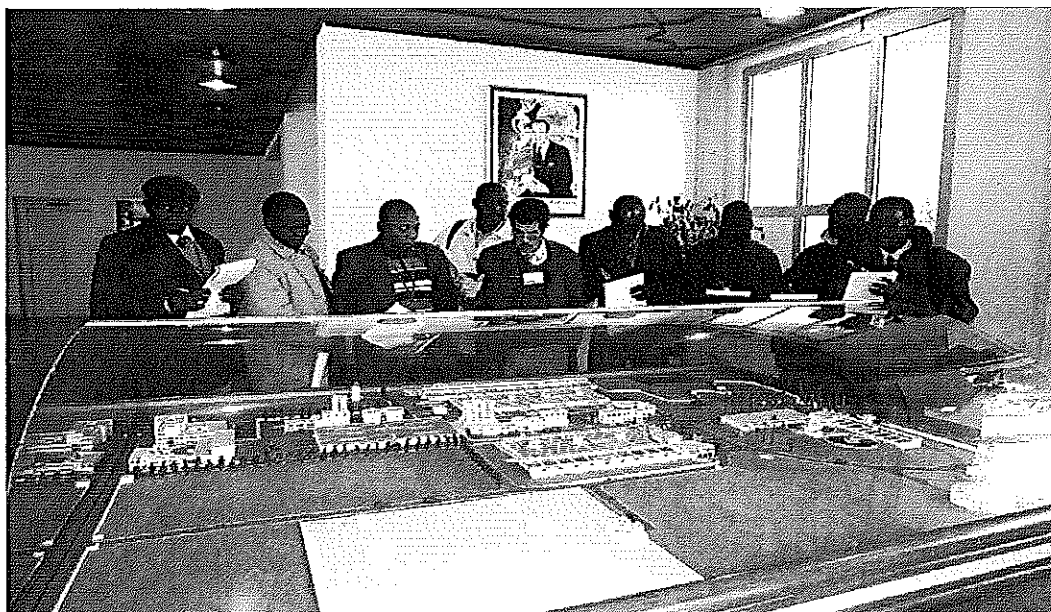


CTB MAROC



الوكالة المغربية للتعاون الدولي
AMCI

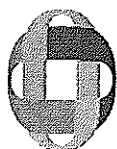
FONDS D'APPUI À LA PROMOTION DE LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE RAPPORT FINAL



.be

Table des matières

1. PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION
2. PREMIÈRE PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION
3. TROISIÈME PARTIE : COMMENTAIRES EY ANALYSES
4. ANNEXES



CTB MAROC



RAPPORT FINAL 2013

FONDS D'APPUI À LA PROMOTION DE LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE (MOR04025 11)

INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

Pays partenaire	Maroc
Domaine	Formation et expertise
Secteurs	Eau potable et assainissement, Agriculture et développement rural
Institution nationale	Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)
Agence d'exécution	CTB
Prestataires de services	- Office National de l'Electricité et de l'Eau potable (ONEE)-Branche Eau, Institut International de l'Eau et de l'Assainissement, Rabat. - Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat.
Date de démarrage de la prestation (selon CS)	19 mars 2007
Date de clôture de la prestation (selon CS)	31 décembre 2011
Modalités de gestion du Fonds	Cogestion
Budget total du Fonds	120 000 EUR

PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le Maroc met en œuvre des programmes de coopération triangulaire par le biais de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) en faveur des pays tiers, en particulier ceux de l'Afrique subsaharienne,

Dans ce cadre, une Convention Spécifique entre les Gouvernements belge et marocain, a été signée le 19 mars 2007, pour la mise en place d'un fonds d'appui à la promotion de la coopération triangulaire qui permettra de promouvoir et de soutenir les actions et les échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir-faire en vue de l'amélioration des compétences des ressources humaines des pays d'Afrique subsaharienne francophone partenaires de l'aide au développement du Royaume de Belgique, par le financement des actions suivantes :

- Missions d'expertise et de consultance marocaines dans ces pays ;
- Séjours d'études ou de stage de courte durée, au Maroc au profit de ressortissants de ces pays bénéficiant de l'aide au développement du Royaume de Belgique.

Le Fonds prend en charge :

- pour les formations au Maroc : les prestations pour l'organisation des formations (documentation...) et les frais de séjour des stagiaires ;
- pour les missions d'expertise : les frais de voyage et de séjour des experts marocains.

La partie marocaine met à disposition les locaux pour l'organisation des formations ainsi que les formateurs et les experts pour les missions dans les pays partenaires.

OBJECTIF GLOBAL

L'objectif global du Fonds est de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays d'Afrique subsaharienne.

Sa finalité est donc l'acquisition d'un savoir-faire par ces pays pour une meilleure appropriation de leur propre processus de développement ainsi que la réalisation d'actions concrètes de coopération ayant un impact direct sur les populations.

OBJECTIF SPECIFIQUE

L'objectif spécifique se définit comme suit :

« La promotion et le soutien des actions et des échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir-faire entre le Maroc, et les pays partenaires de l'aide au développement du Royaume de Belgique en Afrique subsaharienne francophone ».

PAYS BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires éligibles sont les pays francophones d'Afrique subsaharienne partenaires de la Coopération Belge, en l'occurrence : Mali, Sénégal, Bénin, RDC, Rwanda, Burundi, Niger et Burkina-Faso.

Les bénéficiaires directs du Fonds sont les cadres et techniciens des structures étatiques ou para- étatiques issus de ces pays.

SECTEURS D'INTERVENTION

Le Fonds s'est concentré sur deux secteurs prioritaires à savoir : l'eau potable et l'assainissement d'une part et l'agriculture et le développement rural d'autre part.

Le choix de ces secteurs s'est basé sur les références suivantes :

- Document élaboré par l'Agence sur potentialités sectorielles du Maroc en matière de coopération triangulaire,
- Secteurs prioritaires de la coopération belgo- marocaine tels que retenus dans le Programme Indicatif de Coopération 2006-2009, adopté lors de la 17^{ième}
- Commission Mixte belgo- marocaine.

INSTITUTIONS PRESTATAIRES DE SERVICES

En fonction de l'enveloppe budgétaire accordée (120.00,00 euros), des pays bénéficiaires et des secteurs retenus, seules deux institutions ont été désignées comme prestataires de services pour le Fonds, à savoir :

- L'Institut National de l'Eau et de l'Assainissement de l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE) à Rabat ;
- L'Institut Agronomique et Vétérinaire IAV Hassan II, à Rabat.

DEUXIÈME PARTIE : RESUME DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

1. Activités de formation réalisées dans le cadre du Fonds :

L'ensemble des formations et des prestations réalisées dans le cadre du Fonds se résument comme suit :

- *Atelier de formation sur le thème « gestion et exploitation des ouvrages de production et de distribution en milieu urbain », en partenariat avec l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable-Branche Eau (ONEE) :*

Cette formation internationale s'est déroulée du 24 novembre au 5 décembre 2008 à l'Institut International de l'Eau et de l'Assainissement relevant de l'ONEE au



CTB MAROC



profit de 8 cadres originaires de 3 pays partenaires (Sénégal, Mali et Burkina Faso).

Son objectif est de permettre aux cadres des pays participants de maîtriser les problèmes d'exploitation des réseaux d'alimentation en eau potable et de se doter de compétences techniques et managériales pour la gestion et l'exploitation des ouvrages de production et de distribution.

Des visites techniques aux installations ont été programmées afin de permettre aux participants de s'imprégner davantage de l'expérience de l'ONEE.

De l'avis de l'ensemble des parties concernées, tant au niveau des participants qu'auprès des encadrants et des animateurs, l'organisation générale de ce séminaire été une réussite sur tous les plans.

- *Programme de recherche et d'échange « Définition des axes dans le domaine de la recherche sur les maladies parasitaires des animaux d'intérêts agronomiques au Burkina Faso et transfert de technologies nouvelles pour le diagnostic et la prévention de ces maladies » mené par l'Institut Agronomique et Vétérinaire (IAV) Hassan II :*

Une mission d'expertise de trois professeurs de l'IAV s'est déroulée au Burkina-Faso du 29 avril au 07 mai 2009.

Quant au stage de formation en parasitologie vétérinaire du scientifique burkinabais, il a été organisé à l'IAV du 20 au 24 juillet 2009.

S'agissant de la formation d'un scientifique burkinabais dans le domaine des Ruminants, elle s'est déroulée à l'IAV du 16 décembre 2009 au 06 janvier 2010.

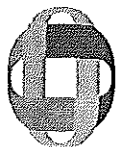
L'atelier de formation en Parasitologie Vétérinaire réservé à 10 stagiaires des pays partenaires a été organisé à l'IAV du 06 au 12 Décembre 2009.

Les participants ont attribué la pertinence de cette formation au fait qu'ils avaient été consultés dès la phase de démarrage ce qui avait permis d'arrimer les composantes du projet aux besoins spécifiques du Burkina Faso et des autres pays voisins.

- *Formation de six formateurs dans le domaine de l'eau potable et de l'assainissement et voyage d'études en faveur de six cadres dans les domaines administratif, financier et technique, au profit de l'agence de l'eau potable et d'assainissement du Rwanda « RWASCO ».*

Le premier voyage d'études au profit de 3 cadres de la RWASCO s'est déroulé à l'Institut International de l'Eau et de l'Assainissement du 28 au 31 décembre 2009.

Pour ce qui est du deuxième voyage d'études qui a concerné 3 formateurs, il a été programmé à l'IAE du 14 au 17 novembre 2011.



Suite à l'évaluation de cette prestation, les groupes participants ont été satisfaits à la fois de la qualité de la formation, de l'organisation matérielle et du professionnalisme des intervenants. Selon les participants, l'expérience marocaine est exemplaire et peut servir de référentielle pour l'organisation et la gestion de l'eau dans leurs pays respectifs.

▪ **Récapitulatif des activités de formation**

Tableau 1 : Activités de formation

Thèmes	Durée	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Prestations réalisées par l'ONEE			
Gestion et exploitation des ouvrages de production et de distribution en milieu urbain	Du 24/11/2008 au 5/12/2008	8 participants	Sénégal, Mali et Burkina Faso
Formation de formateurs dans le domaine de l'eau et de l'assainissement	Du 18/01/2010 au 22/01/2010	6 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »
Prestations réalisées par l'IAV			
Atelier de formation en parasitologie vétérinaire	Du 6/12/2009 au 12/12/2009	10 participants	Burkina Faso, Congo, Sénégal, République Démocratique du Congo, Mali et Bénin
Formation scientifique dans le domaine des Hémoparasitoses	Du 20/07/2009 au 24/07/2009	1 participant	Burkina Faso
Formation scientifique dans le domaine des Ruminants	Du 16/12/2009 au 6/01/2010	1 participant	Burkina Faso

Tableau 2: Voyages d'étude

Thèmes	Durée	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Voyages d'études « Assistance technique, expertise et accompagnement de l'Agence de « RWASCO »	Du 28/12/2009 au 31/12/2009	3 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »
	Du 14/11/2011 au 17/11/2011	3 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »

Tableau 3 : Missions et expertises

Thèmes	Durée	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Définition des axes dans le domaine de la recherche sur les maladies parasitaires des animaux	Du 29/04/2009 au 07/05/2009	3 professeurs de l'IAV	Burkina Faso



CTB MAROC



2. Evaluation du Fonds

Il convient de rappeler que lors de la 18^{ème} session de la Commission Mixte de Coopération entre le Maroc et la Belgique, tenue à Rabat les 23 et 24 novembre 2009, les deux parties ont convenu de réaliser une évaluation conjointe du Fonds dans le but de statuer sur sa réalimentation et de rendre l'instrument plus performant.

L'objectif principal de cette mission d'évaluation est de juger, d'une part, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité du Fonds ; et d'autre part, d'émettre des recommandations pour apporter les améliorations nécessaires au fonds.

Lors de la réunion du Comité de Pilotage du 23 juin 2011, il a été convenu de recruter un consultant pour animer un atelier d'échange et de partage regroupant les différentes parties prenantes (AMCI, Ambassade de Belgique, CTB, ONEE, IAV), quelques représentations diplomatiques des pays partenaires, ainsi que d'autres bailleurs de fonds menant des expériences similaires (JICA, FAO, BID..).

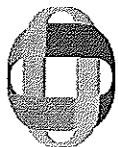
L'évaluation s'est déroulée en trois phases :

- A. Phase 1 : Phase de documentation et structuration** destinée à la compréhension et la traduction des attentes la mission en approche méthodologique et outils de collectes des données ;
- B. Phase 2 : Phase de contacts et de consultations**, réservée à la collecte des données auprès des différents partenaires du Fonds et d'autres intervenants internationaux qui soutiennent la coopération Sud-Sud. Cette phase a été également consacrée à l'organisation d'un atelier SWOT animé par le consultant, qui a eu lieu à l'AMCI, le 06 décembre 2011, regroupant une trentaine de participants/es et dont l'ouverture a été donnée par SE l'Ambassadeur du Royaume de Belgique au Maroc et le Directeur Général de l'AMCI ;
- C. Phase 3 : phase de traitement des données collectées, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation** (voir Annexe 3 - rapport d'évaluation) permettant une réponse argumentée aux questions évaluatives posées par les TDR, en vue de proposer des recommandations opérationnelles répondant aux attentes des partenaires.

Les conclusions émises sur la base des questions de cadrage de l'atelier SWOT concernent principalement :

- Les attributs de l'expérience du Fonds qui sont généralement positifs d'un point de vue qualitatif, mais les retombées réels des activités sur les bénéficiaires et leurs pays reste difficile à apprécier ;
- la valeur ajoutée et les avantages comparatifs du Fonds :

Le rôle clé du Fonds est reconnu respectivement par les bénéficiaires des prestations et les partenaires à travers:



CTB MAROC



- Le choix pertinent des thématiques et approches innovantes développées au cours de l'expérience actuelle du Fonds ;
- L'adaptation de l'expertise marocaine aux problèmes africains et les atouts de l'offre de l'expertise marocaine dans les domaines prioritaires ;
- L'engagement politique et le positionnement du Maroc dans le cadre de la coopération Sud – Sud.

Concernant les avantages comparatifs identifiés lors de l'atelier SWOT, ils se résument comme suit :

- Alignement sur les priorités sectorielles des pays bénéficiaires (eau, et agriculture et développement rural) ;
- Adaptation de l'expertise marocaine aux besoins des pays africains : cet avantage découle de l'expérience marocaine acquise dans plusieurs pays d'africains en termes de formation et d'expertise ;
- Développement de la coopération Sud – Sud et du partage de savoir faire.

L'évaluation du Fonds est d'une manière générale positive, ce qui permet de confirmer la continuité de la pertinence du Fonds et le professionnalisme des prestations de formation et d'expertise fournies.

Par ailleurs, aucune recommandation ne fait état de changement majeur à la conception initiale du Fonds, mais n'exclu pas d'y apporter des ajustements nécessaires pour sa reconduction.

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES

1. Analyse des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du Fonds :

Les principales difficultés qui ont entravé la bonne marche du Fonds se présentent comme suit :

- Manque de communication. Les prestataires doivent intégrer une composante communication permanente au profit des bénéficiaires ;
- Manque de suivi post-évaluation (formation, voyages d'études et expertise) avec les pays partenaires et les bénéficiaires directes ;
- Retard dans la réalisation de certaines activités opérationnelles pour diverses raisons : difficultés de communication et manque de feed-back de la part des autorités du pays bénéficiaire (cas du Rwanda) ;
- Retard dans la programmation des réunions du Comité de Pilotage dû à l'absence fréquente du responsable de l'AMCI.



CTB MAROC



3. Recommendations

- Mettre en place des mécanismes de diffusion et de communication de l'information sur le Fonds, notamment les résultats obtenus et leurs avantages sur les bénéficiaires et leurs pays (témoignages, succès story, plateforme électronique d'échanges sur les compétences acquises et les bonnes pratiques développées post-formation ou/et expertises, etc...) ;
- Renforcer la diffusion de l'information sur la coopération Sud – Sud à travers l'AMCI qui doit jouer un rôle central dans l'implication de tous les acteurs et les pays bénéficiaires ;
- Elargir et diversifier les thématiques des formations à l'intérieur des secteurs retenus ;
- Consolider les liens professionnels entre les prestataires marocains et leurs homologues africains ;
- Elaborer une base de données sur les bénéficiaires directes du Fonds ;
- développer un système de communication au profit des bénéficiaires.

QUATRIEME PARTIE : ANNEXES

ANNEXE 1 : Etat des dépenses

Annexe 2 : Solde du compte BAM

ANNEXE 3 : Rapport d'évaluation du Fonds

1. Etat des dépenses du Fonds arrêté au 30/04/2013

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MOR0402511

Project Title : **Fonds d'appui à la promotion de la coopération triangulaire**

Budget Version : **C01**

Year to month : **30/04/2013**

Currency : **EUR**

Y/M : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

2013												
Status	Fin Mode	Amount	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
A FONDS D'APPUI A LA		120.000,00	119.866,33						119.866,33	133,67	100%	
01 Fonds d'appui à la		120.000,00	119.866,33						119.866,33	133,67	100%	
01 Fonds d'appui à la	COGEST	120.000,00	119.866,33						119.866,33	133,67	100%	

REGIE

COGEST

TOTAL

120.000,00 119.866,33

120.000,00 119.866,33

119.866,33

119.866,33

133,67 100,00

133,67 100,00



مختص الحبيب

RELEVÉ D'IDENTITE BANCAIRE		كشف الحسابات البنكية	
NOM BUREAU COOPERATION TECHNIQUE BELGE		الاسم	
ADRESSE CENTRE DOMIC		المكان	
CODE BANQUE	COTIF LOCALITE	REFERENCE DU COMPT.	CLE
801	810	0004000526301219	79
MONNAIE EURO		العملة	

يُتَرَفِّقُ فِي فِرَائِكُمْ لَمَّا بَكَتِ الْعَلَيَاتُ الْغَنِيَّةُ فِي حُلِيِّكُمْ
لَقَدْ تَرَفُّعَ مَا بَيْنَ

DESIGNATION DE L'OPERATION				نوعية العملية	دائريه	دائريه
تاريخ التاريخ	حساب الحساب	LIBELLE DE L'OPERATION	بيان العملية	DEBIT	CREDIT	
DATE OPERATION	DATE DE VALEUR	SOLDE REPORTE DU 31/03/2013				133,67
ملاحظة	تاريخ القيمة	رقم الحساب	مجموع المبالغ			
FOLIO	DATE CARTE	NUMERO DE COMPTE	TOTAL MONTANTS			
1 / 1	30/04/2013	6943012-001-027-078	SOLDE المبلغ			133,67

تفتش بملكر الى تحقيقا من السجلات مسجلة في هذا الوقت وان لا يكون له اي حصة موجود في تلك الشركة

You're asked to check the records of the company to see if there are any shares held by him at this time.



ANNEXE 3 : Rapport d'évaluation



Evaluation du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire

RAPPORT FINAL D'EVALUATION



Rabat (Maroc), 13 avril 2012.

Equipe d'évaluation :
Ahmed Bencheikh, consultant

Le consultant du cabinet *Evalua Development* est seule responsable des appréciations, observations exprimées et recommandations exprimées dans le présent rapport d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI), de la Coopération Technique Belge (CTB) et de l'Ambassade de Belgique au Maroc.

Le consultant tient à remercier l'ensemble des partenaires du Fonds pour la qualité de leurs contributions, ainsi que leur souci de faciliter le travail de la mission d'évaluation. De plus, nous sommes très reconnaissants aux participants/es à l'atelier SWOT (e)s pour leur participation active à cette atelier (6 décembre 2011).

Table es matières

Liste de acronymes	4
Résumé exécutif	5
1. Contexte de l'évaluation	14
2. Objectif, niveaux d'analyse et méthodologie de l'évaluation	17
3. Première partie : Principales leçons tirées des consultations	19
4. Deuxième partie : Résultats de l'atelier SWOT	32

Annexes

A.1 : Termes de référence de l'évaluation	39
A.2 : Liste des personnes rencontrées	42
A.3 : Liste des documents utilisés	43

Tableaux

Tableau 1 : Informations de base sur le Fonds	14
Tableau 2 : Objectifs, prise en charge et coordination du Fonds	15
Tableau 3 : Avantages reconstitués à partir des entretiens au cours de la 1 ^{ère} phase de l'évaluation	22
Tableau 4 : Activités de formation	24
Tableau 5 : Activités de formation	24
Tableau 6 : Voyages d'étude	25
Tableau 7 : Missions et expertise	25
Tableau 8 : Chronogramme reconstitué de l'implémentation du Fonds	26
Tableau 9 : Facteurs influençant positivement les résultats escomptés	30
Tableau 10 : Analyse SWOT des attributs internes et externes du Fonds	35

Encadrés

Encadré 1 : Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)	15
Encadré 2 : Coopération Tripartite : Un autre outil de coopération pour l'Afrique	16
Encadré 3 : Structure des principales questions évaluatives	18
Encadré 4 : Rappel de la définition du critère PERTINENCE	19
Encadré 5 : Témoignage	21
Encadré 6 : Rappel de la définition du critère VALEUR AJOUTEE	21
Encadré 7 : Rappel de la définition du critère EFFICACITE (succès, réussite)	24
Encadré 8 : Rappel de la définition du critère EFFICIENCE	26
Encadré 9 : Rôle de l'AMCI en matière de communication	27
Encadré 10 : Rappel de la définition du critère DURABILITE	29

Liste des acronymes

AMCI	:	Agence Marocaine de la Coopération Internationale
BID	:	Banque Islamique de Développement
CIRDES	:	Centre International de Recherche-Développement sur l'Elevage en Zone Subhumide
CTB	:	Coopération Technique Belge
FAO	:	Food and Agriculture Organization of the United Nations
IAV	:	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
JICA	:	Agence Japonaise de Coopération Internationale
MAEC	:	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
ONEP	:	Office National de l'Eau Potable
PIC	:	Programme Indicatif de Coopération
TDR	:	Termes de référence
SWOT	:	Strength/Weakness/Opportunities/Threats

1. Introduction

La Coopération Technique Belge (CTB-Maroc) a mandaté le cabinet Evalua Development (Rabat, Maroc) pour réaliser une évaluation du Fonds d'Appui pour la Promotion de la Coopération Triangulaire¹ (Fonds dans la suite du texte) . Ce résumé présente les grandes lignes du rapport d'évaluation.

2. Contexte de l'évaluation

2.1. Présentation du Fonds

Le Fonds² a été mis en place grâce à l'appui de la coopération belge au Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC) à travers l'AMCI. Le Fonds a pour objectifs :

- La contribution à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays d'Afrique subsaharienne (Objectif global du Fonds) ;
- La promotion et le soutien des actions et des échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir – faire entre le Maroc, d'une part, et les pays partenaires de l'aide au développement du Royaume de Belgique en Afrique sub-saharienne francophone, d'autre part, par le financement, en tout ou en partie, de :

- (i) missions d'expertise et de consultance au départ du Maroc ;
- (ii) séjours d'études ou de stages de formation de courte durée au Maroc³.

2.2. Les principaux facteurs contextuels du projet

Les principaux facteurs du contexte du projet du Fonds sont :

D'abord, *une expérience probante de la politique de la coopération avec le continent africain* a constitué une priorité nationale de la diplomatie marocaine. Cette ouverture a particulièrement concerné les pays d'Afrique subsaharienne.

Ensuite, *la création de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)* pour la promotion de cette coopération et son développement ces dernières années.

Enfin, *la stratégie marocaine de mise en œuvre du programme de coopération triangulaire* s'inscrit dans le renforcement de la coopération Sud - Sud pour réaliser les Objectifs de développement du Millénaire l'ONU (OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement).

¹ La décision a été prise lors de la tenue de la 16^{ème} session de la Commission Mixte de coopération entre le Maroc et la Belgique, les deux Parties ont marqué leur intérêt pour une coopération triangulaire dans le domaine de la formation au profit des ressortissants des pays sub-sahariens.

² La décision a été prise lors de la tenue de la 16^{ème} session de la Commission Mixte de coopération entre le Maroc et la Belgique, les deux Parties ont marqué leur intérêt pour une coopération triangulaire dans le domaine de la formation au profit des ressortissants des pays sub-sahariens.

³ *Convention spécifique entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc relative au du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire*, 19 mars 2007.

3. Rappel méthodologique

L'évaluation a procédé en trois phases :

- Une phase de **documentation et de structuration** (phase 1), essentiellement destinée à la compréhension des attentes du commanditaire de la mission d'évaluation, à la traduction de ces attentes en approche méthodologique et outils de collectes des données (référentiel de l'évaluation, plan de travail, guides d'animation de l'atelier SWOT, guides d'entretiens, etc.).
- Une phase de **contacts et de consultations** (phase 2), destinée à la collecte des données auprès des partenaires du Fonds et d'autres personnes ressources ainsi que d'autres PTF qui soutiennent la coopération Sud – Sud suivant les outils d'analyse définis à la première phase y compris l'organisation de l'atelier SWOT.
- Enfin, une phase de **traitement des données collectées, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation** (phase 2) permettant une réponse argumentée aux questions évaluatives posées par les TDR, en vue de proposer des recommandations opérationnelles répondant aux attentes du commanditaire et ses partenaires.

4. Principaux constats

4.1. Pertinence du Fonds

Constat 1 :

Les objectifs du Fonds sont pertinents et s'inscrivent dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération 2010-2013 (PIC) et des PIC précédents ainsi que dans les orientations de la stratégie marocaine de la coopération triangulaire. Les activités opérationnelles réalisées au cours de la période concernée (2007-2011) par le Fonds soutiennent les domaines de concentration stratégique (eau et agriculture) de ces deux cadres de coopération.

D'abord, la mission du Fonds est de « *contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays d'Afrique subsaharienne* » (Objectif global). Spécifiquement, cette mission s'est concrétisée à travers des activités de formation et le transfert du savoir-faire entre les prestataires marocains (ONEP et IAV) et les pays bénéficiaires de l'Afrique subsaharienne francophone (Objectif spécifique)⁴.

Ensuite, le Fonds soutient la stratégie marocaine de mise en œuvre du programme de coopération triangulaire dont les recommandations adoptées par la communauté internationale (Millénaire du développement – Conférence de Monterrey, ICAD I, II, et III – Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du Groupe des 77 plus la Chine réunis à la Havane en 2000 et à Marrakech en 2003, etc.).

Enfin, l'analyse des données recueillies permet de confirmer que les activités opérationnelles du Fonds durant la période en examen s'articulent autour de deux secteurs majeurs de la coopération maroco-belge en cours tel que définis par le PIC, à savoir l'agriculture et l'eau.

Constat 2 : Pour la majorité des parties prenantes clés du Fonds, les activités mises en œuvre sont pertinentes et répondent à des besoins réels et prioritaires des pays bénéficiaires des prestations fournies par l'ONEP et l'IAV dans les domaines de l'eau/l'assainissement et l'agriculture/le développement rural (santé animale).

L'analyse documentaire et les données d'entrevues confirment que les activités de formation, les stages et voyages d'étude mis en œuvre par le Fonds sont pertinents pour les parties prenantes clés du Fonds, soit les bénéficiaires des pays de l'Afrique subsaharienne francophone, les prestataires de

⁴ Rapport d'identification pour la mise en œuvre du Fonds, page : 2.

service (ONEP et IAV) et les partenaires institutionnels (AMCI, CTB, Ambassade de Belgique au Maroc).

4.2. Valeur ajoutée du Fonds

Constat 3 :

Les bénéficiaires de la formation et la plupart de nos interlocuteurs reconnaissent le rôle clé des activités opérationnelles du Fonds pour les bénéficiaires directs des formations, des stages et voyages d'étude.

Bien que le Fonds a récemment été constitué, ses partenaires le considèrent comme en train de se construire. Ils sont d'avis que la valeur ajoutée du Fonds est sa concentration stratégique (sectorielle et géographique) et son ciblage ce qui, en théorie, devrait contribuer fortement aux impacts des projets. Les partenaires rencontrés ont même expliqué que ces éléments permettent au Fonds de se comparer aux autres initiatives similaires par ses résultats et la flexibilité de sa mise en œuvre.

Constat 4 :

Les avantages comparatifs des autres bailleurs de fonds par rapport au Fonds sont de trois ordres : (i) une expérience significative dans le domaine de la coopération Sud –Sud et triangulaire ; (ii) une mobilisation de ressources financières et techniques plus importante ; (iii) des domaines d'intervention plus diversifiés. Concernant les logiques d'intervention des PTF contactés, il convient de noter qu'elles ont évolué dans le temps. Ces approches sont l'assistance de transfert technologie (FAO), le faire-faire (BID) et la prise en charge rapprochée (JICA).

La mission d'évaluation a réalisé trois entretiens avec les bailleurs de fonds engagés dans la coopération Sud –Sud et triangulaire au Maroc. Ces PTF sont la FAO, la JICA et la BID.

Les données recueillies au cours de ces entretiens permettent de constater que les PTF consultés ont des avantages comparatifs significatifs par rapport au Fonds. Trois avantages comparatifs sont particulièrement importants à considérer :

- l'expérience des PTF dans le domaine de la coopération Sud –Sud ;
- les ressources financières et techniques ;
- les domaines d'intervention.

4.3. Efficacité des résultats obtenus

Constat 5 :

Le Fonds a contribué à des résultats principalement au niveau individuel au profit de bénéficiaires directs venant des pays de l'Afrique de l'Ouest francophones.

Ces résultats correspondent et sont conformes aux objectifs de renforcement des capacités prévus par le rapport d'identification de novembre 2006, à savoir la promotion des actions et des échanges dans les domaines de formation et du transfert du savoir-faire pour l'amélioration des compétences des ressources humaines des pays subsahariens.

Constat 6 :

Au niveau institutionnel, les retombées des activités du Fonds sont difficilement évaluable pour le moment.

Les retombées sur les institutions des pays bénéficiaires sont encore modestes. En effet, le Fonds a appuyé deux types d'appui : (i) les voyages d'étude pour 6 participants de « RWASCO » (Rwanda) et (ii) l'appui technique du Burkina Faso pour la promotion de la recherche sur les maladies parasitaires.

Constat 7 :

Les bénéficiaires des activités opérationnelles reconnaissent que les prestations offertes, dans le cadre du Fonds, leur ont permis de suivre des formations de qualité, des stages et voyages d'étude de qualité en phase avec leurs attentes en termes de compétences pratiques et utiles pour leurs parcours professionnels.

La perception de la formation par les bénéficiaires est très positive et témoigne de l'adéquation des prestations offertes avec les attentes des participants ayant suivi les formations, les stages ou les voyages d'étude.

4.4. Analyse de la programmation et des ressources financières (Efficience)

Constat 8 :

Les activités réalisées ont été mises en place en respectant l'enveloppe budgétaire octroyée par la coopération belge, d'autant plus, que l'ensemble des parties prenantes reconnaissent l'importance des activités opérationnelles réalisées.

Le Fonds a nécessité un investissement total de 120.000 €.

La gestion financière du Fonds est assurée par la CTB et l'AMCI (chaque demande de paiement direct est transmise par l'AMCI à la CTB pour règlement au prestataire). Dans l'ensemble, cette modalité de règlement n'a pas posé de problèmes significatifs (gestion flexible).

Constat 9 :

Le délai d'implémentation du Fonds et la programmation des activités opérationnelles sont les principaux points critiques de l'organisation, ce qui réduit, relativement, les effets positifs des résultats obtenus.

Un délai d'implémentation du projet trop long

L'implémentation pratique du Fonds a duré pratiquement 17 mois (alors que la durée totale du projet est de 36 mois), du rapport d'identification (Novembre 2006) au démarrage effectif de la 1^{ère} activité de formation à l'Institut Internationale de l'Eau et l'Assainissement de l'ONEP (Novembre 2008).

Une programmation qui a affecté le bon déroulement des activités opérationnelles

Le Fonds devrait être clôturé et évalué au mois de mars 2010. Les retards dans l'implémentation du Fonds ont fini par affecter le déroulement des activités opérationnelles qui ont été programmées et mise en œuvre entre novembre 2008 et décembre 2011.

Constat 10 :

Les modalités du fonctionnement du Fonds (structures, rôles et responsabilités, outils et mécanismes de coordination) n'ont pas été mis pleinement à profit pour favoriser l'appropriation de l'outil et assurer un suivi axé sur les résultats des activités opérationnelles. Sans remettre en cause le bien fondé du Fonds, sa gestion et sa communication ont été problématiques, car elles n'ont pas été assumées efficacement par l'AMCI.

Tout d'abord, il convient de rappeler que la mise en œuvre du Fonds est régie par l'annexe à la Convention spécifique « *Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la Coopération triangulaire* ». Les modalités du fonctionnement du Fonds n'ont pas été scrupuleusement respectées. Pour la mission d'évaluation, la gouvernance du Fonds doit faire l'objet d'une action urgente. Il serait souhaitable qu'un dialogue s'établisse au sein du Fonds quant au leadership de l'AMCI et au respect des modalités

pratiques de mise en œuvre⁵. Finalement, le malaise organisationnel du Fonds a instauré un transfert des activités de gestion vers la CTB au lieu et à la place de l'AMCI.

D'autre part, la communication de l'AMCI sur le Fonds et ses activités a été modeste. Pourtant, les différents procès verbaux de la SMCL ont souligné, régulièrement, la nécessité pour l'AMCI d'organiser la communication sur le Fonds et ses activités à destination des pays ciblés. Les procès verbaux de la SMCL révèle un véritable déficit dans la gestion de la communication de l'AMCI, le fait qui a particulièrement réduit le potentiel et la visibilité du Fonds et de ses activités.

4.5. Durabilité

Constat 11 :

Le Fonds comporte des facteurs favorables à la pérennisation de l'expérience. Les principaux facteurs de durabilité du Fonds sont le fort intérêt des bénéficiaires pour les activités opérationnelles (formations, stages, voyages d'étude) et les effets potentiels sur l'intégration des compétences acquises au sein de leurs organisations respectives.

Concernant le niveau des bénéficiaires

Le premier niveau touche les bénéficiaires même en termes de besoins en renforcement des capacités et moyens de répondre à ces attentes. Ces facteurs concernent : (i) l'intérêt des bénéficiaires pour les formations, stages et voyages d'étude ; (ii) l'adéquation entre les besoins des bénéficiaires et les réponses adaptées fournies par les prestataires ; (iii) des concepts de formation professionnel de qualité ; (iv) des retombées à court terme significatives en termes d'acquisition de compétences utiles pour les bénéficiaires dans leur travail.

Concernant les partenaires institutionnels et financiers

Le deuxième groupe de facteurs est lié aux partenaires institutionnels et financiers supportant ce type d'initiative et concernent : (i) la flexibilité administrative et suivi pour gérer le Fonds ; (ii) la confirmation de l'implication et de l'appui de coopération belge ; et, (iii) le support au développement des compétences par des institutions reconnues, professionnellement, dans leurs domaines d'intervention respectifs.

Constat 12 :

La possibilité de pérennisation du Fonds et son extension à d'autres pays est importante. Cependant, la participation de la partie nationale nécessite d'introduire des ajustements (stratégique, humains et organisationnels) pour rendre plus efficace l'appropriation et la pérennisation de cette initiative. L'appropriation du Fonds par l'AMCI est fortement souhaitable afin d'en assurer la durabilité.

Vers une stratégie à long terme de type « stratégie de levier »

Le Fonds demande une stratégie à plus long terme du type « *stratégie de levier* », avec un effort soutenu pour assurer la continuité des ressources, un investissement institutionnel fort dans l'implication de l'AMCI et un système de suivi & évaluation rigoureux des résultats de développement (effets et changements au niveau organisationnel et institutionnel).

⁵ Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la Coopération triangulaire – Annexe à la Convention Spécifique.

5. Leçons tirées, principales conclusions et recommandations

5.5. Leçons tirées

Il nous semble opportun de prendre en compte certains facteurs pouvant influencer positivement l'atteinte des résultats. Ces facteurs explorés ci-dessous doivent être pris en considération dans la perspective de l'extension du Fonds.

Facteurs influençant positivement les résultats escomptés

Facteurs liés à la pertinence et la valeur ajoutée
Adéquation des objectifs du Fonds et les orientations de la stratégie marocaine de la coopération triangulaire
Soutien des domaines de concentration stratégique (eau et agriculture) du de coopération maroco-belge (PIC)
Bonne compréhension des contextes locaux, enjeux et dynamiques liés aux pays de l'Afrique de l'Ouest francophones
Leadership et expérience éprouvés des prestataires de services (ONEP et IAV)
Facteurs liés à l'efficacité
Bonne adéquation entre les besoins des bénéficiaires (demande) et les prestations fournies (offre adaptée)
Qualité des services prestés par l'ONEP et l'IAV
Facteurs liés à l'efficience
Respect des limites budgétaires prévues
Facteurs liés à la durabilité
Fort intérêt des bénéficiaires directs pour les activités opérationnelles (formations, stages, voyages d'étude)
Effets potentiels sur l'intégration des compétences acquises au sein de leurs organisations respectives
Confirmation de l'implication des partenaires institutionnels et financiers belges (CTB et Ambassade)

5.2. Principales conclusions

Deux dimensions portant sur l'ambition du Fonds sont établies sur la base des questions de cadrage de l'atelier SWOT de la présente évaluation. Dans le tableau10 qui suit, nous avons synthétisé les attributs du projet établis selon l'analyse « SWOT » (Strength/Weakness/Opportunities/Threats). Cette analyse produit la synthèse suivante :

Analyse SWOT des attributs internes et externes du Fonds

	Eléments favorables	Eléments défavorables
Attributs internes	FORCES - Concentration stratégique (géographique et sectorielle) sur les priorités nationales des pays bénéficiaires - Action pilote (eau, agriculture et agriculture et développement rural) à caractère expérimental - Fort intérêt de la part des bénéficiaires pour les formations et l'expertise marocaines prestées - Souplesse dans l'exécution financière des prestations (Fonds cogéré CTB/AMCI) - Bonne appréciation pour sa composante transfert des savoir-faire - Expertise marocaine - qualifiée et disponible - est un atout important pour l'échange d'expériences professionnelles	FAIBLESSES - Retards dans la réalisation des activités opérationnelles pour diverses raisons : retards entre la demande et la mise en œuvre, changements de responsables, lourdeur de l'administration, le problème de l'opérationnalité du comité de pilotage peu opérationnel - Faible fréquence de la tenue des réunions du Comité de Pilotage du Fonds - Manque de communication (interne et externe) de l'AMCI
Attributs externes	OPPORTUNITES - Contribution du Fonds à faire valoir auprès des pays bénéficiaires des activités opérationnelles (formations et expertise) le mérite des solutions adaptées aux problèmes de ces pays dans les secteurs d'intervention : une opportunité en terme d'image permettant de répondre à la forte demande dans ces domaines - Opportunité d'élargir la concentration stratégique du Fonds à d'autres secteurs prioritaires (par exemple la santé) - Bonne appréciation du Fonds et ses activités en tant qu'outil de la coopération triangulaire (Maroc/Belgique/Pays africains) - Complémentarité du Fonds avec les autres expériences de la coopération Sud – Sud et triangulaire au Maroc	MENACES Manque de relais dans certains pays africains (diplomatiques ou/et professionnels) pour mener à bien les prestations doit être pris en compte comme menace pour la viabilité des activités du Fonds

5.3. Recommandations

L'évaluation du Fonds est globalement positive, ce qui permet de confirmer :

- (i) la continuité de la pertinence du Fonds ;
- (ii) le professionnalisme des prestations dans le cadre des activités de la formation et d'expertise fournies.

Aucune recommandation ne fait état de changement majeur à la conception initiale du Fonds, mais plutôt des ajustements sont nécessaires pour sa reconduction.

Le tableau ci-dessous présente les recommandations de la mission d'évaluation compte tenu des conclusions mentionnées ci-dessus, particulièrement pour les questions qui doivent faire l'objet d'ajustements nécessaires à la poursuite des activités du Fonds. Des moyens et suggestions opérationnels sont présentés au regard de chaque recommandation de façon à ce qu'elle soit orientée vers l'action et réalisable.

Recommandations	Moyens et suggestions opérationnels
Concept de formation et activités d'expertise fournies	
Le concept de formation du Fonds doit être : - adapté aux niveaux de connaissances et de l'utilisation de l'expertise marocaine par pays bénéficiaires des activités du Fonds ; - organisé en groupes homogènes de bénéficiaires et selon les besoins prioritaires des pays africains ; - axé sur des cycles de formations de formateurs au profit des pays africains francophones afin d'amplifier les avantages liés aux activités de formation.	▪ Développer le concept de Formation des Formateurs. ▪ Elargir en interne des thèmes d'intervention de la concentration stratégique du Fonds. ▪ Organiser des formations délocalisées dans les pays bénéficiaires. ▪ Consolider les liens professionnels entre les prestataires marocains et leurs homologues africains.
Programmation des activités de formation ou des voyages d'étude	
La programmation doit être revue et adaptée aux besoins réels des bénéficiaires des formations ou des voyages d'étude, particulièrement en terme de durée nécessaire à un bon transfert du savoir-faire et à l'appropriation de l'expertise marocaine dans les domaines stratégiques du Fonds : eau/ONEP et la santé animale/IAV.	▪ Adapter la durée des formations ou des stages aux attentes réelles des bénéficiaires, de leurs organisations et de leurs pays en prenant compte des aux exigences d'apprentissage (ex. : santé animale). ▪ Envisager de programmer une partie des prestations des services directement les pays concernés (actions en situation réelle et formation de formateurs).
Ciblage et sélection des bénéficiaires des activités du Fonds	
Les modalités de sélection des bénéficiaires doivent être d'avantage clarifiées pour bénéficier des activités du Fonds (groupes de pays, types de bénéficiaires, etc.).	▪ Organiser la sélection des bénéficiaires de la formation de manière concertée et délibérative en s'appuyant sur un comité de sélection tripartite (AMCI – CTB – Prestataires). ▪ S'assurer de l'accès à l'information sur les programmes de formation et l'expertise marocaine dans les domaines de concentration du Fonds (Eau et santé animale) à destination des pays bénéficiaires potentiels, notamment les pays les plus déscolarisés. ▪ Cibler un seul pays afin d'accompagner et de capitaliser sur la durée.
Outils et mécanismes de coordination du Fonds	
Le Fonds, dans la mesure de ses moyens et attributions,	▪ Intégrer au processus de coordination une plus

devrait relancer et favoriser plus d'interactions avec les différentes parties prenantes du Fonds et mettre pleinement à profit l'appropriation du projet et la recherche de résultats par l'AMCI.	grande orientation vers le suivi axé sur les résultats, allant au-delà des suivis financiers et du suivi de la réalisation des extrants (prestations de formation et d'expertise). ▪ Améliorer la coordination du Fonds et à destination des autres bailleurs de fonds (2 réunions /an). ▪ Favoriser une meilleure coordination du Fonds et accroître l'harmonisation des outils de la mise en œuvre et de la concertation. ▪ Améliorer la coordination des activités du Fonds pour promouvoir la coopération Sud – Sud auprès d'autres bailleurs de Fonds tels que l'Union européenne.
Communication	
Afin d'accroître sa visibilité et de faire rayonner sa mission, l'AMCI doit améliorer sa gestion de communication (interne et externe), initiative qui doit être organisée rapidement.	▪ Mettre en place des mécanismes de diffusion de l'information sur le Fonds, notamment les résultats périodiques de la formation et leurs avantages sur les bénéficiaires et leurs pays (témoignages, succès story, etc.). ▪ Les prestataires doivent intégrer une composante communication régulière au profit des bénéficiaires (plateforme électronique d'échanges sur les compétences acquises et les bonnes pratiques développées post-formation ou/et expertises). ▪ Renforcer la diffusion de l'information sur la coopération Sud – Sud à travers l'AMCI. L'AMCI doit jouer un rôle central dans la implication de tous les acteurs et la communication avec les pays bénéficiaires (consolider les liens dans une perspective stratégique) de durabilité de l'expérience actuelle.
Vers une stratégie d'intervention efficace	
Le concept actuel du Fonds a besoin d'une meilleure visibilité, notamment sur le plan stratégique.	▪ Elaborer une stratégie à plus long terme du type stratégie de levier – <u>s'appuyer sur les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions</u> – peut constituer pour l'AMCI, avec l'appui de ses partenaires, une opportunité du développement de la coopération Sud – Sud au sein de l'agence. ▪ Mobiliser un effort soutenu pour assurer la continuité des ressources financières et humains propres du Fonds (aller vers l'Union européenne). ▪ Positionner stratégiquement le transfert des savoirs faire du Maroc à destination des pays africains en raison de la montée en charge d'autres coopérations (Angola, Afrique du Sud, certains pays arabe, etc.).

1. Contexte de l'évaluation

1.1. Présentation du Fonds

Le Fonds d'Appui pour la Promotion de la Coopération Triangulaire⁶ (Fonds dans la suite du texte) a été mis en place grâce à l'appui de la coopération belge au Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC) à travers l'AMCI. Le Fonds a pour objectifs :

- La contribution à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays d'Afrique subsaharienne (Objectif global du Fonds) ;
- La promotion et le soutien des actions et des échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir – faire entre le Maroc, d'une part, et les pays partenaires de l'aide au développement du Royaume de Belgique en Afrique sub-saharienne francophone, d'autre part, par le financement, en tout ou en partie, de :

- (i) missions d'expertise et de consultance au départ du Maroc ;
- (ii) séjours d'études ou de stages de formation de courte durée au Maroc⁷.

Tableau 1: Informations de base sur le Fonds

Financement	Belgique Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
Domaine	Formation et expertise
Secteurs d'intervention	Eau potable et assainissement Agriculture et développement rural
Pays bénéficiaires	Pays francophones d'Afrique subsaharienne partenaires de la coopération belge et marocaine
Prestataires marocains	Office National de l'Eau Potable (ONEP), Institut International de l'Eau et de l'Assainissement, Rabat Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat
Durée	36 mois Début du projet : 19 mars 2007 Fin du projet : 18 mars 2010 (prolongation de la convention spécifique jusqu'à 31/12/2011)
Budget	Contribution de l'Etat belge : 120 000 euros

⁶ La décision a été prise lors de la tenue de la 16^{ème} session de la Commission Mixte de coopération entre le Maroc et la Belgique, les deux Parties ont marqué leur intérêt pour une coopération triangulaire dans le domaine de la formation au profit des ressortissants des pays sub-sahariens.

⁷ Convention spécifique entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc relative au du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, 19 mars 2007.

Tableau 2 : Objectifs, prise en charge et coordination du Fonds

Objectif Spécifique du Fonds	▪ Promouvoir et soutenir des actions et des échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir-faire, par le financement, en tout ou en partie, des : ▪ Missions d'expertise et de consultance marocaines dans les pays ciblés ; ▪ Séjours d'études ou de stages de courte durée, au Maroc, de ressortissants des pays bénéficiant de l'aide au développement du Royaume de Belgique.
Prise en charge	▪ Pour les formations au Maroc : les prestations pour l'organisation de stage de formation (documentation, matériel pédagogique...) et les frais de voyage et de séjour des stagiaires étrangers ; ▪ Pour les missions d'expertise : les frais de voyage et les frais de séjour des experts marocains.
Structure de pilotage, de coordination et de suivi d'exécution	Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) : AMCI et Direction des Affaires européennes du MAEC, CTB et Ambassade de Belgique Comité de Mise en Oeuvre (CMO) : AMCI, CTB et prestataires de services (ONEP et IAV)

1.2. Les principaux facteurs contextuels

Les principaux facteurs du contexte du projet du Fonds sont au nombre de trois :

D'abord, *une expérience probante de la politique de la coopération avec le continent africain* a constitué une priorité nationale de la diplomatie marocaine. Cette ouverture a particulièrement concerné les pays d'Afrique subsaharienne. Le Maroc a développé ainsi une certaine expérience en matière de coopération triangulaire avec l'appui d'un certain nombre de bailleurs de fonds (FAO, Japon, RFA, BID, etc.).

Encadré 1

Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)

L'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) a été créée en 1986. Elle représente un outil souple et efficace d'exécution de la politique de coopération tracée par le gouvernement marocain dans le cadre de la coopération Sud - Sud.

L'AMCI est chargée de la mise en œuvre de cette politique sous ses formes bilatérales et tripartites tout en plaçant le facteur humain au cœur de sa stratégie de développement.

L'intervention de l'Agence s'articule autour des axes prioritaires suivants: Formation des cadres, coopération technique, coopération économique et financière et action humanitaire.

Source : <http://www.diplomatie.ma>

Ensuite, *la création de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI)* - en tant que structure chargée de la mise en œuvre des programmes et actions convenus en matière de coopération Sud/Sud – a constitué un acte important du Maroc pour la promotion de cette coopération et son développement ces dernières années.

Enfin, la stratégie marocaine de mise en œuvre du programme de coopération triangulaire s'inscrit dans le cadre des recommandations adoptées par la communauté internationale. Le Maroc s'est ainsi engagé dans le renforcement de la coopération Sud - Sud pour réaliser les Objectifs de développement du Millénaire avant le terme de 2015 fixé par l'ONU (OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement). Le soutien à la coopération Sud - Sud permet au Maroc d'offrir ainsi un modèle de coopération plus efficace et moins onéreux, permettant de faire profiter les pays du Sud d'un savoir-faire déjà expérimenté en terre Afrique.

Encadré 2

Coopération Tripartite : Un autre outil de coopération pour l'Afrique

L'intense dispositif de coopération bilatérale s'est considérablement renforcé par des mécanismes novateurs comme la coopération tripartite. Consistant à faire bénéficier les pays africains du savoir faire marocain dans des secteurs de haute technicité, par des financements bilatéraux ou multilatéraux, ce mécanisme permet le partage des expériences et le transfert de technologie vers les pays africains qui en ont besoin dans le cadre de leurs projet de développement.

C'est dans ce cadre que le Maroc est engagé avec des bailleurs de fonds tels la France, la Belgique, le Japon, l'Union Européenne, la FAO et d'autres agences de développement dans l'exécution de grands projets dans des pays africains.

Source : <http://www.diplomatie.ma>

2. Objectif, niveaux d'analyse et méthodologie de l'évaluation

2.1. Objectif de l'évaluation

Il convient de rappeler tout d'abord que : « Lors de la 18^{ème} session de la Commission Mixte de Coopération entre la Belgique et le Maroc, tenue à Rabat le 23 et le 24 novembre 2009, les deux Parties ont convenu de réaliser une évaluation conjointe dans le but de rendre l'instrument plus opérationnel. Sur la base des résultats de l'évaluation, les parties pourront également statuer sur la réalimentation possible du fonds »⁸.

L'objectif principal de l'organisation de cette mission d'évaluation telle que définie par les termes de référence spécifie qu'il s'agit :

- D'une part, juger la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité du Fonds ;
- D'autre part, émettre des recommandations pour apporter les améliorations nécessaires et permettre au fonds d'être plus performant⁹.

2.2. Niveaux d'analyse

L'évaluation s'est appuyée sur une approche en cinq niveaux d'analyse :

- *Analyse du bien-fondé et de la conception du Fonds (Pertinence)*
Il s'agit ici d'apprécier la pertinence du Fonds pour réaliser ses propres objectifs
- *Analyse des résultats du Fonds (Efficacité)*
L'analyse de l'efficacité des activités opérationnelles du Fonds par rapport aux objectifs du projet intègre trois types de résultats : (i) les résultats individuels (sur les bénéficiaires) ; (ii) les résultats organisationnels ; et, (iii) les résultats institutionnels.
- *Analyse de la programmation et des ressources financières du Fonds (Efficience)*
Il s'agit d'apprécier l'utilisation des ressources du Fonds en termes d'importance des résultats obtenus par rapport aux dépenses engagées et du rapport coût/efficacité du projet.
- *Analyse de la stratégie du Fonds (Durabilité)*
Ce niveau de l'évaluation traite la viabilité de la stratégie et de sa durabilité. Cette question intègre les dimensions suivantes : (i) l'analyse des facteurs favorables à la pérennité du Fonds ; et, (ii) les ajustements humains et organisationnels nécessaires à la réplique de l'expérience.

Ces attentes sont traduites par les principales questions évaluatives suivantes :

⁸ POINT N° 99 DU PROGRAMME INDICATIF DE COOPERATION APPROUVE EN NOVEMBRE 2009.

⁹ CAHIER SPECIAL DES CHARGES CSC N°1/2011/MOR0402511/AMCI-CTB, PAGE 12.

Encadré 3 :
Structure des principales questions évaluatives

PERTINENCE

- Q1. Les objectifs du Fonds répondent-ils aux priorités nationales des pays bénéficiaires ?
Q2. Le Fonds, tel qu'il a été conçu, constitue-t-il une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires directs et aux priorités de développement de leurs pays ?

VALEUR AJOUTEE

- Q3. Est-ce que les activités opérationnelles du Fonds, ont pu apporter une valeur ajoutée (approches novatrices, modèle de bonne pratique, etc.) par rapport à d'autres types d'aide ?
Q4. Quelle est la valeur ajoutée des activités du Fonds par rapport à l'amélioration des acquis des bénéficiaires ?

EFFICACITE

- Q5. Dans quelle mesure les objectifs du Fonds ont-ils été atteints ?
Q6. Les activités du Fonds sont-elles conformes aux résultats escomptés ?

EFFICIENCE

- Q7. Est-ce que les ressources financières du Fonds ont-elles été utilisées dans les délais planifiés et sur la base des budgets prévisibles ?
Q8. Quelles sont les améliorations possibles aux modalités de mise en œuvre du Fonds, conformément au Dossier Technique et Financier du Fonds, pour assurer une bonne circulation de l'information ?

DURABILITE

- Q9. Dans quelle mesure l'expérience du Fonds comporte-t-elle des facteurs favorables à la pérennité des actions opérationnelles et en mesure de produire des effets potentiels d'intégration des compétences acquises par les bénéficiaires directs au plan organisationnel et institutionnel ?

Ces cinq niveaux d'analyse sont détaillés dans le référentiel de l'évaluation en fonction de l'ordre logique suivant : (i) *critères d'évaluation* ; (ii) *questions évaluatives correspondantes* ; (iii) *indicateurs* ; (iv) *sources des données* ; (v) *méthodes de collecte et d'analyse des données*.

2.3. Méthodologie

L'évaluation a procédé en trois phases :

- Une phase de **documentation et de structuration** (phase 1), essentiellement destinée à la compréhension des attentes du commanditaire de la mission d'évaluation, à la traduction de ces attentes en approche méthodologique et outils de collectes des données (référentiel de l'évaluation, plan de travail, guides d'animation de l'atelier SWOT, guides d'entretiens, etc.).
- Une phase de **contacts et de consultations** (phase 2), destinée à la collecte des données auprès des partenaires du Fonds et d'autres personnes ressources ainsi que d'autres PTF qui soutiennent la coopération Sud – Sud suivant les outils d'analyse définis à la première phase y compris l'organisation de l'atelier SWOT.
- Enfin, une phase de **traitement des données collectées, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation** (phase 2) permettant une réponse argumentée aux questions évaluatives posées par les TDR, en vue de recommandations opérationnelles répondant aux attentes du commanditaire et ses partenaires.

3. Première partie : Principaux constats et leçons tirées de la mission d'évaluation

À ce niveau, la mission d'évaluation du Fonds utilise deux types d'information :

- D'une part, **les données liées directement à la revue documentaire et aux informations associées** : (i) les conditions d'implémentation des actions en termes de mise en œuvre et gestion de la programmation des activités ; (ii) les réalisations des activités opérationnelles du Fonds ; (iii), la coordination et l'exécution effective des activités opérationnelles du Fonds.
- D'autre part, **les données comparatives provenant de différents entretiens** avec les responsables et différentes personnes ressources rencontrées.

3.1. Point sur les progrès accomplis

Les analyses de la documentation du Fonds et les différents entretiens réalisés au cours de la première phase de la mission d'évaluation nous permettent de mettre en exergue un certain nombre de constats qui sont présentés selon leur caractéristique particulière.

3.1.1. Pertinence du Fonds

Q1.	Les objectifs du Fonds répondent-ils aux priorités nationales des pays bénéficiaires ?
Q2.	Le Fonds, tel qu'il a été conçu, constitue-t-il une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires directs et aux priorités de développement de leurs pays ?

La pertinence du Fonds est définie par :

- 1) l'alignement des objectifs du projet sur les priorités nationales en matière de renforcement des capacités des bénéficiaires directs et de réponses adaptées aux problèmes ;
- 2) la réponse adaptée aux attentes / la demande des pays bénéficiaires des activités opérationnelles du Fonds.

Encadré 4

Rappel de la définition du critère PERTINENCE

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Source : CAD-OCDE (2002) « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

Constat 1 :

Les objectifs du Fonds sont pertinents et s'inscrivent dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération 2010-2013 (PIC) et des PIC précédents ainsi que dans les orientations de la stratégie marocaine de la coopération triangulaire. Les activités opérationnelles réalisées au cours de la période concernée (2007-2011) par le Fonds soutiennent les domaines de concentration stratégique (eau et agriculture) de ces deux cadres de coopération.

D'abord, la mission première du Fonds, selon les documents qui la décrivent, est de « *contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays d'Afrique subsaharienne* » (Objectif global). Spécifiquement, cette mission s'est concrétisée à travers des activités de formation et le transfert du savoir-faire entre les prestataires marocains (ONEP et IAV) et les pays bénéficiaires de l'Afrique subsaharienne francophone (Objectif spécifique)¹⁰.

¹⁰ Rapport d'identification pour la mise en œuvre du Fonds, page : 2.

Ensuite, le Fonds soutient la stratégie marocaine de mise en œuvre du programme de coopération triangulaire dont les recommandations adoptées par la communauté internationale (Millénaire du développement – Conférence de Monterrey, ICAD I, II, et III – Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du Groupe des 77 plus la Chine réunis à la Havane en 2000 et à Marrakech en 2003, etc.). En effet ces recommandations considèrent la coopération triangulaire complémentaire à la coopération Nord – Sud.

Enfin, l'analyse des données recueillies permet de confirmer que les activités opérationnelles du Fonds durant la période en examen s'articulent autour de deux secteurs majeurs de la coopération maroco-belge en cours tel que définis par le PIC, à savoir l'agriculture et l'eau. Cette concentration sectorielle est stratégique aussi bien pour la coopération entre la Belgique et le Maroc¹¹. Elle constitue le point d'appui de la coopération triangulaire à destination des pays bénéficiaires des activités opérationnelles du Fonds.

Constat 2 : Pour la majorité des parties prenantes clés du Fonds, les activités mises en œuvre sont pertinentes et répondent à des besoins réels et prioritaires des pays bénéficiaires des prestations fournies par l'ONEP et l'IAV dans les domaines de l'eau/l'assainissement et l'agriculture/le développement rural (santé animale).

L'analyse documentaire et les données d'entrevues confirment que les activités de formation, les stages et voyages d'étude mis en œuvre par le Fonds sont pertinents pour les parties prenantes clés du Fonds, soit les bénéficiaires des pays de l'Afrique subsaharienne francophone, les prestataires de service (ONEP et IAV) et les partenaires institutionnels (AMCI, CTB, Ambassade de Belgique au Maroc).

Les formations données à l'Institut International de l'Eau et l'Assainissement de l'ONEP ont fait lieu à des évaluations de la satisfaction de bénéficiaires. Ainsi 89% des bénéficiaires de ces formations déclarent qu'ils sont satisfaits à très satisfaits et que ces formations répondent suffisamment à leurs attentes. Le contenu de la formation correspondait aux préoccupations professionnelles des participants (88%) en terme de nouvelles compétences acquises¹².

Pour le renforcement des capacités de la « RWASCO » du Rwanda, cette activité a porté sur :

- (i) un voyage d'étude au profit des cadres chargés de la gestion administrative, financière et technique à la RWASCO ;
- (ii) une formation des formateurs au profit des formateurs du Centre de formation des techniciens en hydraulique de la RWASCO.

Cette composante de la prestation de l'ONEP, les groupes participants sont satisfaits à la fois de la qualité de la formation, de l'organisation matérielle et du professionnalisme des intervenants¹³.

Concernant la composante santé animale, l'IAV a assuré un certain nombre d'activités en relation avec la santé animale (parasitologie). Ces activités sont en lien direct avec les besoins du pays des

¹¹ Les données financières prévisibles de la concentration sectorielle du PIC est respectivement de 41.5% (Secteur agriculture) et 41.5% (secteur Eau). Données tirées du *Programme Indicatif de Coopération 2010-2013*, annexe au Procès-verbal de la 18^{ème} Commission Mixte de la Coopération au Développement entre la Belgique et le Maroc.

¹² *Gestion et exploitation des ouvrages de production et de distribution d'eau potable en milieu urbain*, Rapport de synthèse, Institut International de l'Eau et de l'Assainissement - ONEP/ CTB - Coopération technique Belge, 24 novembre au 5 décembre 2009.

¹³ *Rapport synthèse, renforcement des capacités de la « RWASCO » de Rwanda*, Institut International de l'Eau et de l'Assainissement - ONEP/ CTB - Coopération technique Belge.

bénéficiaires (Burkina Faso). Les participants à l'atelier de formation en parasitologie vétérinaire (6-12 décembre 2009) attribuèrent du reste la pertinence de cette formation au fait qu'ils avaient été consultés dès la phase de démarrage ce qui avait permis d'arrimer les composantes du projet aux besoins spécifiques du Burkina Faso et des autres pays voisins¹⁴.

Encadré 5: Témoignage

En tant que responsable de l'unité de recherche pour le contrôle des parasitoses au CIRDES, j'ai suivi avec beaucoup d'intérêt toutes les présentations thématiques faites (...). Les contenus des différentes présentations m'ont largement convaincu de la nécessité pour nous de s'inspirer de l'expérience marocaine et de l'adapter à nos contextes épidémiologiques et à nos réalités socio-économiques actuelles d'Afrique de l'Ouest.

Source : Bengaly Zakaria, CIRDES, Burkina Faso, 2009.

3.1.2. Valeur ajoutée du Fonds

- Q3.** Est-ce que les activités opérationnelles du Fonds, ont pu apporter une valeur ajoutée (approches novatrices, modèle de bonne pratique, etc.) par rapport à d'autres types d'aide ?
- Q4.** Quelle est la valeur ajoutée des activités du Fonds par rapport à l'amélioration des acquis des bénéficiaires ?

Constat 3 :

Les bénéficiaires de la formation et la plupart de nos interlocuteurs reconnaissent le rôle clé des activités opérationnelles du Fonds pour les bénéficiaires directs des formations, des stages et voyages d'étude.

Bien que le Fonds a récemment été constitué, ses partenaires le considèrent comme en train de se construire. Ils sont d'avis que la valeur ajoutée du Fonds est sa concentration stratégique (sectorielle et géographique) et son ciblage ce qui, en théorie, devrait contribuer fortement aux impacts des projets. Les partenaires rencontrés ont même expliqué que ces éléments permettent au Fonds de se comparer aux autres initiatives similaires par ses résultats et la flexibilité de sa mise en œuvre.

Le rôle clé du Fonds est reconnu par les bénéficiaires des formations et des autres prestations et, aussi, par les partenaires à travers les avantages suivants :

Encadré 6

**Rappel de la définition du critère
VALEUR AJOUTEE**

Avantages et bénéfices résultant d'une action de développement.

Source : CAD-OCDE (2002) « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

¹⁴ Définition des axes prioritaires dans la domaine de recherche sur les maladies parasitaires des animaux d'intérêt agronomiques au Burkina-Faso et transfert de technologies nouvelles pour le diagnostic et la prévention de ces maladies, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, projet soumis à l'AMCI, 2008.

- le choix pertinent des thématiques et approches innovantes développées au cours de l'expérience actuelle du Fonds qui découle des atouts de l'offre de l'expertise marocaine de l'ONEP et de l'IAV ;
- les activités opérationnelles répondent de manière adaptée aux attentes des pays africains dans les domaines prioritaires des de développement ;
- la bonne compréhension des contextes africains suite à la longue expérience dans plusieurs de l'Afrique de l'Ouest francophone à la fois de l'AMCI et des prestataires de services (ONEP et IAV).

Tableau 3 : Avantages reconstitués à partir des entretiens au cours de la 1^{ère} phase de l'évaluation

Thématiques et approches	Expertise marocaine	Compréhension des contextes
<u>Investissement significatif</u> du Maroc dans les domaines d'intervention du Fonds (eau / assainissement, agriculture) a permis d'adapter progressivement les approches utilisées. <u>Approches de renforcement des capacités</u> qui favorisent la réalisation d'activités du Fonds.	<u>Qualités de l'expertise marocaine :</u> Mise en œuvre des activités opérationnelles par des personnes ressources crédibles et compétentes.	<u>Bonne compréhension des contextes</u> de l'Afrique de l'Ouest francophones acquise par le biais de différents mécanismes : (a) présence sur le terrain en travaillant dans ces pays ; (b) études menées en amont des prestations ; (c) relations et échanges professionnels anciens de l'ONEP ou de l'IAV dans plusieurs pays.

Constat 4 :

Les avantages comparatifs des autres bailleurs de fonds par rapport au Fonds sont de trois ordres : (i) une expérience significative dans le domaine de la coopération Sud –Sud et triangulaire ; (ii) une mobilisation de ressources financières et techniques plus importante ; (iii) des domaines d'intervention plus diversifiés. Concernant les logiques d'intervention des PTF contactés, il convient de noter qu'elles ont évolué dans le temps. Ces approches sont l'assistance de transfert technologie (FAO), le faire-faire (BID) et la prise en charge rapprochée (JICA).

La mission d'évaluation a réalisé trois entretiens avec les bailleurs de fonds engagés dans la coopération Sud –Sud et triangulaire au Maroc. Ces PTF sont la FAO, la JICA et la BID.

Les données recueillies au cours de ces entretiens permettent de constater que les PTF consultés ont des avantages comparatifs significatifs par rapport au Fonds. Trois avantages comparatifs sont particulièrement importants à considérer :

- l'expérience des PTF dans le domaine de la coopération Sud –Sud ;
- les ressources financières et techniques ;
- les domaines d'intervention.

Une longue expérience de coopération

Les PTF en question ont une longue expérience dans les mêmes domaines d'intervention que le Fonds. Généralement, cette expérience date pratiquement des années 90. C'est la FAO qui a ouvert la voie à la coopération tripartite avec le Programme Spécial pour la Sécurité Alimentaire (PSSA) en 1997¹⁵. En 1998, la JICA s'est engagée dans la coopération Sud – Sud avec le Third Training Program Morocco-Japan and other African Countries¹⁶.

Des moyens financiers et techniques importants

¹⁵ FAO (Maroc), *Programme Spécial pour la Sécurité Alimentaire* (PSSA) – La Coopération Sud – Sud, mars 2007.

¹⁶ JICA (Maroc), *Third Training Program Morocco-Japan and other african Countries*.

Les PTF concernés ont mobilisé des ressources financières et techniques supérieures au Fonds. La mission d'évaluation n'a pas obtenu des données exactes sur les ressources financières et l'assistance technique mobilisées par les institutions visitées. Cependant, il convient de noter que la JICA pratique le coût partagé pour le financement des projets de coopération Sud - Sud : Japon 70% / Maroc 30%.

Des domaines d'intervention diversifiés

Les domaines d'intervention des PTF rencontrés sont de loin plus diversifiés que ceux du Fonds. Par exemple, la JICA couvre plusieurs domaines stratégiques pour le Japon (pêches, mécanisation agricole, eau potable et assainissement, marine marchande, santé maternelle, routes).

Les domaines d'intervention des PTF qui convergent avec les activités du Fonds sont l'agriculture et le développement rural (FAO et BID) et l'eau et l'assainissement (JICA et BID).

Des logiques d'intervention différentes

Enfin, il est intéressant de noter que les logiques d'intervention des PTF sont relativement différentes :

- La BID, institution financière par excellence, pratique une *logique du faire-faire* par son financement de la coopération Sud – Sud qui est implémentée et mise en œuvre à travers d'autres organisations et institutions (FAO, ONEP, ONE, IAV, Ministère de l'Economie et Finances, etc.).
- La FAO, principale partenaire de la coopération agricole tripartite, a contribué à la promotion de la *logique de transfert de technologie* dans le cadre de la Coopération Technique entre Pays en Développement (CTPD).
- La JICA pratique une *logique d'appui rapprochée* en développant le suivi continu et l'accompagnement des projets après leurs clôtures. Les projets de la JICA et de manière générale du Japon (JBIC) sont suivis et évalués (évaluations ex ante, évaluation à mi-parcours, finale et ex post). Ces projets sont aussi visités par les citoyens nippons pour s'assurer de leur durabilité.

3.1.3. Efficacité des résultats obtenus

Q5. Dans quelle mesure les objectifs du Fonds ont-ils été atteints ?

Q6. Les activités du Fonds sont-elles conformes aux résultats escomptés ?

Constat 5 :

Le Fonds a contribué à des résultats principalement au niveau individuel au profit de bénéficiaires directs venant des pays de l'Afrique de l'Ouest francophones.

Point sur les formations fournies par l'IEA de l'ONEP

Le tableau ci-après synthétise cette composante des activités du Fonds comme suit :

Encadré 7

Rappel de la définition du critère EFFICACITE (succès, réussite)

Le degré de réalisation des objectifs de l'action (résultats attendus et résultats effectifs de l'action, en prenant en compte les résultats non attendus qu'ils soient positifs ou négatifs.

Source : CAD-OCDE (2002) « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

Tableau 4 : Activités de formation

Thèmes de la formation	Période	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Gestion et exploitation des ouvrages de production et de distribution en milieu urbain	Du 24/11/2008 au 5/12/2008	8 participants	Sénégal, Mali et Burkina Faso
Formation de formateurs dans le domaine de l'eau et de l'assainissement	Du 18/01/2010 au 22/01/2010	6 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »

Point sur les formations fournies par l'IAV

Le tableau ci-après synthétise cette composante des activités du Fonds comme suit :

Tableau 5 : Activités de formation

Thèmes de la formation	Période	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Atelier de formation en parasitologie vétérinaire	Du 6/12/2009 au 12/12/2009	10 participants	Burkina Faso, Congo, Sénégal, République Démocratique du Congo, Mali et Bénin
Formation scientifique dans le domaine des Hémoparasites	Du 20/07/2009 au 24/07/2009	1 participant	Burkina Faso
Formation scientifique dans le domaine des Ruminants	Du 16/12/2009 au 6/01/2010	1 participant	Burkina Faso

Ces résultats correspondent et sont conformes aux objectifs de renforcement des capacités prévus par le rapport d'identification de novembre 2006, à savoir la promotion des actions et des échanges dans les domaines de formation et du transfert du savoir-faire pour l'amélioration des compétences des ressources humaines des pays subsahariens.

Constat 6 :

Au niveau institutionnel, les retombées des activités du Fonds sont difficilement évaluables pour le moment.

Les retombées sur les institutions des pays bénéficiaires sont encore modestes. En effet, le Fonds a appuyé deux types d'appui : (i) les voyages d'étude pour 6 participants de « RWASCO » (Rwanda) et (ii) l'appui technique du Burkina Faso pour la promotion de la recherche sur les maladies parasitaires.

Selon les participants rwandais de RWASCO en mission à l'ONEP (novembre 2011), l'expérience marocaine de l'ONEP est exemplaire et peut servir de référentiel pour l'organisation et la gestion de l'eau dans leur pays.

Tableau 6: Voyages d'étude

Thèmes du voyage d'étude	Période	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Voyage d'études « Assistance technique, expertise et accompagnement de l'Agence de « RWASCO »	Du 28/12/2009 au 31/12/2009	3 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »
Voyage d'études « Assistance technique, expertise et accompagnement de l'Agence de « RWASCO »	Du 11/2011 au 11/2011	3 participants	Rwanda – Agence de l'eau potable et de l'assainissement « RWASCO »

Tableau 7 : Missions et expertises

Thèmes	Période	Nombre de bénéficiaires	Pays concernés
Définition des axes dans le domaine de la recherche sur les maladies parasitaires des animaux	Du 29/04/2009 au 07/05/2009	3 professeurs de l'IAV	Burkina Faso

Constat 7 :

Les bénéficiaires des activités opérationnelles reconnaissent que les prestations offertes, dans le cadre du Fonds, leur ont permis de suivre des formations de qualité, des stages et voyages d'étude de qualité en phase avec leurs attentes en termes de compétences pratiques et utiles pour leurs parcours professionnels.

La perception de la formation par les bénéficiaires est très positive et témoigne de l'adéquation des prestations offertes avec les attentes des participants ayant suivi les formations, les stages ou les voyages d'étude.

La portée de ces résultats sur les pays des bénéficiaires ne peut être établie dans le cadre de la présente mission d'évaluation. La nature des activités opérationnelles étant sur le long terme, les résultats n'apparaissent pas nécessairement en lien direct avec l'activité des formations prestées. En effet, cette dimension des changements relative aux effets attribués à ces résultats doit faire l'objet d'une véritable évaluation des compétences acquises (retour sur expérience) et leurs impacts organisationnels et institutionnels en milieu professionnel des bénéficiaires.

3.1.4. Analyse de la programmation et des ressources financières (Efficience)

- Q7.** Est-ce que les ressources financières du Fonds ont-elles été utilisées dans les délais planifiés et sur la base des budgets prévisibles ?
- Q8.** Quelles sont les améliorations possibles aux modalités de mise en œuvre du Fonds, conformément au Dossier Technique et Financier du Fonds, pour assurer une bonne circulation de l'information ?

Constat 8 :

Les activités réalisées ont été mises en place en respectant l'enveloppe budgétaire octroyée par la coopération belge, d'autant plus, que l'ensemble des parties prenantes reconnaissent l'importance des activités opérationnelles réalisées.

Le Fonds a nécessité un investissement total de 120.000 €.

La gestion financière du Fonds est assurée par la CTB et l'AMCI (chaque demande de paiement direct est transmise par l'AMCI à la CTB pour règlement au prestataire). Dans l'ensemble, cette modalité de règlement n'a pas posé de problèmes significatifs (gestion flexible).

Constat 9 :

Le délai d'implémentation du Fonds et la programmation des activités opérationnelles sont les principaux points critiques de l'organisation, ce qui réduit, relativement, les effets positifs des résultats obtenus.

Un délai d'implémentation du projet trop long

L'implémentation pratique du Fonds a duré pratiquement 17 mois (alors que la durée totale du projet est de 36 mois), du rapport d'identification (Novembre 2006) au démarrage effectif de la 1^{ère} activité de formation à l'Institut Internationale de l'Eau et l'Assainissement de l'ONEP (Novembre 2008).

Tableau 8 : Chronogramme reconstitué de l'implémentation du Fonds

Etapes	2007				2008			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Convention spécifique	3							
1 ^{ère} réunion du SMCL				10				
2 ^{ème} réunion du SMCL					3			
Démarrage des activités								11

Une programmation qui a affecté le bon déroulement des activités opérationnelles

Le Fonds devrait être clôturé et évalué au mois de mars 2010. Les retards dans l'implémentation du Fonds ont fini par affecter le déroulement des activités opérationnelles qui ont été programmées et mise en œuvre entre novembre 2008 et décembre 2011.

Encadré 8

Rappel de la définition du critère EFFICIENCE

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Source : CAD-OCDE (2002) « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

Constat 10 :

Les modalités du fonctionnement du Fonds (structures, rôles et responsabilités, outils et mécanismes de coordination) n'ont pas été mis pleinement à profit pour favoriser l'appropriation de l'outil et assurer un suivi axé sur les résultats des activités opérationnelles. Sans remettre en cause le bien fondé du Fonds, sa gestion et sa communication ont été problématiques, car elles n'ont pas été assumées efficacement par l'AMCI.

Tout d'abord, il convient de rappeler que la mise en œuvre du Fonds est régie par l'annexe à la Convention spécifique « *Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la Coopération triangulaire* ». Ce document constitue le document de référence des parties qui précise les modalités pratiques du fonctionnement du Fonds :

- la définition et l'appropriation du programme annuel ;
- les structures de mise en œuvre ;
- les actions de coopération ;
- le paiement des actions proposées dans le programme ;
- le suivi du programme.

Les modalités du fonctionnement du Fonds n'ont pas été scrupuleusement respectées. Après analyse de leur fonctionnement réel, la mission d'évaluation observe ce qui suit :

Concernant la SMCL¹⁷ :

Plusieurs aspects de la mission du SMCL doivent être mieux assumés ou/et améliorés au cours de la prochaine phase d'extension du projet Fonds particulièrement : (i) l'orientation et la veille pour l'atteinte des objectifs du Fonds et (ii) la mise en commun des acquis et de l'expériences actuelle dans le cadre de la coopération Sud - Sud.

Concernant le CMO¹⁸ :

Malgré les résultats encourageants du Fonds, le CMO n'a pas assumé complètement les tâches prévues par le règlement intérieur pour amplifier ces résultats et communiquer efficacement. Dans la perspective de l'extension du Fonds, il convient de revoir rapidement le mode de fonctionnement du CMO pour une meilleure visibilité des activités du Fonds.

Concernant l'AMCI :

L'appropriation du Fonds par l'AMCI – en tant qu'outil de coopération triangulaire – n'a pas été systématique. Malgré le caractère novateur du projet, l'implication de l'AMCI dans la gestion du Fonds est restée limitée, ce qui n'a pas favorisé son appropriation et sa mise en œuvre effective. Pour la mission d'évaluation, cette situation a fini par créer un malaise organisationnel qui doit être mis sur la table plus ouvertement qui ne l'est aujourd'hui. En effet, la gestion du Fonds par l'AMCI doit être repensée dans la perspective de l'extension de ses activités.

Pour la mission d'évaluation, la gouvernance du Fonds doit faire l'objet d'une action urgente. Il serait souhaitable qu'un dialogue s'établisse au sein du Fonds quant au leadership de l'AMCI et au respect des

Encadré 9

Rôle de l'AMCI en matière de communication

L'AMCI sera chargée de la diffusion de ces informations par le biais des représentations diplomatiques du Maroc dans les pays ciblés.

Afin de pouvoir juger de la possibilité d'y répondre, l'AMCI veille à ce que les demandes soient suffisamment explicites sur :

- les objectifs de la mission de ou des experts (si possible avec les TdR de la mission) ;
- le contenu de ou des formations souhaitées et le profil des participants à la formation ;
- les thèmes souhaités pour le voyage d'étude et le profil des participants au voyage ;
- la durée envisagée pour chaque point susmentionné

Source : Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la

¹⁷ SMCL : Structure Mixte de Concertation Locale

¹⁸ CMO : Comité de Mise en Oeuvre

modalités pratiques de mise en œuvre¹⁹. Finalement, le malaise organisationnel du Fonds a instauré un transfert des activités de gestion vers la CTB au lieu et à la place de l'AMCI.

D'autre part, la communication de l'AMCI sur le Fonds et ses activités a été modeste. Pourtant, les différents procès verbaux de la SMCL ont souligné, régulièrement, la nécessité pour l'AMCI d'organiser la communication sur le Fonds et ses activités à destination des pays ciblés :

- « De manière pratique, il a été convenu qu'une fois la diffusion des offres de ce programme de coopération tripartite faite par le canal diplomatique dans les pays ciblés (...) »²⁰.
- « Le président de la SMCL a souligné que quelques pays ont réagi suite à la diffusion de la note d'information par l'AMCI »²¹.
- « De même, il a été convenu de mener une réflexion conjointe en vue d'élaborer une note d'information conjointe : AMCI/Coopération Belge/CTB, qui sera diffusée auprès d'un nombre restreint de 3 à 4 pays partenaires de la coopération belge et marocaine, sous la forme d'une brochure, d'une plaquette ou d'un dépliant »²².
- « De même, il a été convenu d'élaborer conjointement un dépliant sur le projet de cette coopération (AMCI/Coopération Belge/CTB), qui sera diffusée auprès des Ambassades du Maroc accréditées auprès de pays africains, ainsi que des Ambassades des pays africains au Maroc. Les frais d'impression et d'envoi seront pris en charge par le fonds »²³.

Le rappel de ces extraits des procès verbaux de la SMCL révèle un véritable déficit dans la gestion de la communication de l'AMCI, le fait qui a particulièrement réduit le potentiel et la visibilité du Fonds et de ses activités.

¹⁹ Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la Coopération triangulaire – Annexe à la Convention Spécifique.

²⁰ Royaume du Maroc, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, Agence Marocaine de Coopération Internationale (30 octobre 2007). Procès verbal de la première réunion de la Structure Mixte de concertation Locale (SMCL), page : 3.

²¹ Royaume du Maroc, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, Agence Marocaine de Coopération Internationale (26 mars 2008). Procès verbal de deuxième réunion de la Structure Mixte de concertation Locale (SMCL), page : 1.

²² Idem, page 2.

²³ Royaume du Maroc, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, Agence Marocaine de Coopération Internationale (7 mai 2009). Procès verbal de la troisième réunion de la Structure Mixte de concertation Locale (SMCL), page : 3.

3.1.5. Durabilité

Q9. Dans quelle mesure l'expérience du Fonds comporte-t-elle des facteurs favorables à la pérennité des actions opérationnelles et en mesure de produire des effets potentiels d'intégration des compétences acquises par les bénéficiaires directs au plan organisationnel et institutionnel ?

Constat 11 :

Le Fonds comporte des facteurs favorables à la pérennisation de l'expérience. Les principaux facteurs de durabilité du Fonds sont le fort intérêt des bénéficiaires pour les activités opérationnelles (formations, stages, voyages d'étude) et les effets potentiels sur l'intégration des compétences acquises au sein de leurs organisations respectives.

Concernant le niveau des bénéficiaires

Le premier niveau touche les bénéficiaires même en termes de besoins en renforcement des capacités et moyens de répondre à ces attentes. Ces facteurs concernent : (i) l'intérêt des bénéficiaires pour les formations, stages et voyages d'étude ; (ii) l'adéquation entre les besoins des bénéficiaires et les réponses adaptées fournies par les prestataires ; (iii) des concepts de formation professionnel de qualité ; (iv) des retombées à court terme significatives en termes d'acquisition de compétences utiles pour les bénéficiaires dans leur travail.

Concernant les partenaires institutionnels et financiers

Le deuxième groupe de facteurs est lié aux partenaires institutionnels et financiers supportant ce type d'initiative et concernent : (i) la flexibilité administrative et suivi pour gérer le Fonds ; (ii) la confirmation de l'implication et de l'appui de coopération belge ; et, (iii) le support au développement des compétences par des institutions reconnues, professionnellement, dans leurs domaines d'intervention respectifs.

Nul doute, que le contexte organisationnel du Fonds a influé sur la capacité de l'AMCI à exécuter ses activités. Le Fonds s'est doté de procédures de gestion adéquates. Cependant, l'implication de l'AMCI apparaît insuffisante afin d'agir de façon proactive et rapidement. La mission d'évaluation propose de revoir la gouvernance du Fonds par l'AMCI, particulièrement le respect des modalités de gestion²⁴, pour consolider sa crédibilité et sa durabilité.

Constat 12

La possibilité de pérennisation du Fonds et son extension à d'autres pays est importante. Cependant, la participation de la partie nationale nécessite d'introduire des ajustements (stratégique, humains et organisationnels) pour rendre plus efficace l'appropriation et la pérennisation de cette initiative. L'appropriation du Fonds par l'AMCI est fortement souhaitable afin d'en assurer la durabilité.

Vers une stratégie à long terme de type « stratégie de levier »

Le Fonds demande une stratégie à plus long terme du type « *stratégie de levier* », avec un effort soutenu pour assurer la continuité des ressources, un investissement institutionnel fort dans l'implication de l'AMCI et un système de suivi & évaluation rigoureux des résultats de développement (effets et changements au niveau organisationnel et institutionnel).

Encadré 9

Rappel de la définition du critère DURABILITE

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement et les mécanismes de gestion utilisés après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.

Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister.

Source : CAD-OCDE (2002) « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

²⁴ Les modalités de gestion du Fonds sont détaillées dans les pages 4, 5, et 6 de l'annexe spécifique : Modalités du Fonds d'appui à la promotion de la Coopération Triangulaire.

3.2. Leçons tirées et pistes de réflexion pour le futur

3.2.1. Leçons tirées

Bien que la mission d'évaluation a déjà discuté dans ce rapport de différents constats de la phase de l'analyse documentaire et des consultations avec les partenaires institutionnels du Fonds, il nous semble utile de présenter dans cette section, certains facteurs pouvant influencer positivement l'atteinte des résultats.

Dans le tableau qui suit, nous avons présenté ces facteurs clés en lien avec les critères de l'évaluation tel que précisé dans les TDR. Le premier groupe de ces facteurs se rapporte directement à la pertinence et à la valeur ajoutée du Fonds comme outil souple de la coopération triangulaire et les avantages qu'il représente. Le second niveau touche les facteurs du succès liés aux résultats atteints (efficacité). Le troisième groupe de facteurs concerne les facteurs de l'efficacité du projet. Enfin, le quatrième et dernier groupe des facteurs se rapporte davantage aux voies et moyens de pérenniser les actions initiées dans le cadre du Fonds entre 2007 et 2011.

Du point de vue de la mission d'évaluation, les facteurs explorés ci-dessous doivent être pris en considération dans la perspective de l'extension du Fonds.

Tableau 9: Facteurs influençant positivement les résultats escomptés

Facteurs liés à la pertinence et la valeur ajoutée
Adéquation des objectifs du Fonds et les orientations de la stratégie marocaine de la coopération triangulaire
Soutien des domaines de concentration stratégique (eau et agriculture) du de coopération maroco-belge (PIC)
Bonne compréhension des contextes locaux, enjeux et dynamiques liés aux pays de l'Afrique de l'Ouest francophones
Leadership et expérience éprouvés des prestataires de services (ONEP et IAV)
Facteurs liés à l'efficacité
Bonne adéquation entre les besoins des bénéficiaires (demande) et les prestations fournies (offre adaptée)
Qualité des services prestés par l'ONEP et l'IAV
Facteurs liés à l'efficacité
Respect des limites budgétaires prévues
Facteurs liés à la durabilité
Fort intérêt des bénéficiaires directs pour les activités opérationnelles (formations, stages, voyages d'étude)
Effets potentiels sur l'intégration des compétences acquises au sein de leurs organisations respectives
Confirmation de l'implication des partenaires institutionnels et financiers belges (CTB et Ambassade)

3.2.2. Pistes de réflexion pour le futur

La consolidation des acquis du Fonds se décline à travers des mesures à prendre afin de retrouver les principes et les mécanismes qui sont à la base du bien fondé et de la conception du projet. Dans cette perspective, la mission d'évaluation propose les pistes de réflexion suivantes :

- **Réflexion sur l'engagement de l'AMCI dans la Fonds**

Comme nous l'avons constaté plus haut, il serait souhaitable de revoir la gouvernance de la gestion du Fonds par l'AMCI pour accroître l'efficacité de la mise en œuvre des activités du projet. La nécessité du Fonds n'est pas remise en cause. Mais, il s'agira, dans le cas de son extension, pour l'AMCI de s'impliquer dans la gestion du Fonds en se conformant le plus possible aux modalités de l'annexe de la convention spécifique.

Il serait intéressant de considérer l'ajout d'un coordonnateur supplémentaire affecté au suivi continu des activités du Fonds. Cette décision permettrait au Fonds de gagner en efficacité tout en aidant le CMO dans la préparation et la gestion des activités.

- **Réflexion sur la composante communication interne et externe du Fonds**

Autre point critique du Fonds, la communication (interne et externe) doit être revue. D'une part, il s'agit d'abord d'améliorer la communication avec les partenaires afin de faciliter l'appropriation du projet par la partie marocaine (AMCI et prestataires de services). D'autre part, l'AMCI doit organiser sa communication sur le Fonds et ses activités à destination des pays partenaires de l'Afrique francophone ciblés, avec lesquels le Maroc a des liens stratégiques.

- **Réflexion sur les possibilités de synergie avec d'autres coopération Sud / Sud et triangulaire**

Il pourrait être souhaitable pour l'AMCI d'engager un dialogue avec les autres coopérations Sud / Sud et triangulaire au Maroc dans les buts suivants :

- (i) Echanger et partager les connaissances en matière de bonnes pratiques de coopération Sud / Sud et triangulaire ;
- (ii) Bénéficier des enseignements retenus de leurs expériences (JICA, FAO, BID), notamment pour les avantages comparatifs tirés de leurs expériences (coût-efficacité, similitudes des situations de développement, usage de la même langue, etc.) ;
- (iii) Envisager des modalités de mutualisation des ressources (financement, expertises, domaines d'intervention spécifiques, connaissances des contextes, etc.) pour réaliser des activités présentant un caractère stratégique pour les organisations de coopération internationales disposées à jouer la complémentarité des avantages comparatifs.

4. Deuxième partie : Résultats de l'atelier SWOT, conclusions et recommandations

À ce niveau, la mission d'évaluation du Fonds utilise principalement les **données de l'atelier SWOT** (6 décembre 2011) consolidées par : (i) les données liées directement à la revue documentaire et (ii) les données comparatives provenant de différents entretiens avec les responsables et différents personnes ressources rencontrées.

4.1. Eléments clés des discussions de l'atelier SWOT

4.1.1. Bien-fondé et conception du Fonds (pertinence)

La pertinence du Fonds en tant qu'action pilote à travers :

- la concentration stratégique à la fois sectorielle (eau potable, agriculture et développement rural) et géographique du Fonds (Pays africains francophones) ;
- une réponse appropriée aux besoins de développement des pays bénéficiaires dans ses secteurs prioritaires ;
- les activités des prestataires marocains (ONEP et IAV) se fondent sur une bonne compréhension des contextes locaux, acquise par le biais de différents mécanismes : (a) relations professionnelles avec les homologues africains, (b) présence sur le terrain en travaillant avec des partenaires institutionnels dans certains pays, (c) études d'identification des besoins des pays bénéficiaires.

4.1.2. Stratégie du Fonds (viabilité)

Le Fonds n'a pas une stratégie clairement déclinée pour le moment. En plus, la logique d'intervention du Fonds a été mise en œuvre avec des degrés d'efficacité variés.

Initialement conçu comme une action pilote, la Fonds doit, dans la perspective de son extension, faire le choix d'une stratégie de levier nécessitant plutôt une bonne gestion du partenariat pour s'assurer d'appuyer les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions.

4.1.3. Résultats des activités du Fonds (efficacité)

Résultats au niveau individuel :

Les plus importants résultats du Fonds sont des résultats individuels à travers les formations, les stages et voyages d'études des bénéficiaires directs africains.

Résultats au niveau organisationnel et institutionnel : plutôt modestes pour le moment. Mais il convient de les planifier et les organiser dans la perspective d'une extension du Fonds.

4.1.4. Efficience des activités opérationnelles du Fonds

L'évaluation révèle que les budgets envisagés des activités du Fonds ont été respectés, mais que les délais de mise en œuvre ont souvent dépassé les programmations prévues, à cause des retards dans l'exécution des activités, de problèmes administratifs ou de la coordination du Fonds.

4.1.5. Valeur ajoutée du Fonds

La valeur ajoutée des activités du Fonds de formation et du renforcement des capacités pour les bénéficiaires directs et leurs pays à travers :

- la mise en œuvre des activités par des personnes ressources crédibles et compétentes : réponse confirmée tant au Maroc qu'à travers les bénéficiaires directs quant à la qualité des ressources humaines mobilisées dans ce cadre ;
- les approches utilisées dans les activités de formation et du renforcement des capacités reflètent plusieurs bonnes pratiques des prestataires en termes d'adaptation et d'innovation de l'expertise marocaine aux problèmes africains.

4.1.6. Durabilité des activités du Fonds

Le Fonds comporte des facteurs favorables à la durabilité des activités de partenariat. Les principaux facteurs de pérennité sont le fort intérêt des bénéficiaires directs des activités opérationnelles et les effets potentiels sur le transfert de l'expertise marocaine aux pays bénéficiaires dans les domaines de l'eau, l'agriculture et le développement rural.

Cependant, des ajustements (stratégique, humains et organisationnels), pour rendre plus efficace l'appropriation et la pérennisation de cette initiative, sont nécessaires.

4.2. Principales conclusions

Deux dimensions portant sur l'ambition du Fonds sont établies sur la base des questions de cadrage de l'atelier SWOT de la présente évaluation. Ces conclusions concernent :

- D'une part, les principaux attributs du Fonds établis sur la base d'une analyse SWOT ;
- D'autre part, le point sur la valeur ajoutée et les avantages comparatifs du Fonds.

4.2.1. Les principaux attributs (internes et externes) de l'expérience du Fonds

Les attributs de l'expérience du Fonds sont globalement positifs d'un point de vue qualitatif, mais les retombées réels des activités sur les bénéficiaires et leurs pays restent difficiles à apprécier :

A. Concernant les FORCES :

- La concentration stratégique (géographique et sectorielle) sur les priorités nationales des pays bénéficiaires (réponse appropriée aux besoins de développement) a eu pour but principal le renforcement des capacités des bénéficiaires dans les pays concernés ;
- L'action pilote (eau, agriculture et développement rural) à caractère expérimental : le Fonds est un bon outil pour promouvoir la synergie avec les autres bailleurs de fonds au Maroc (effet de levier) ;
- Les bénéficiaires ont manifesté leur fort intérêt pour les formations et l'expertise marocaines prestées et leur satisfaction vis-à-vis des activités réalisées et leur efficacité.
- La souplesse dans l'exécution financière des prestations (Fonds cogéré CTB/AMCI) a facilité la mise en œuvre des activités opérationnelles (implication directe des partenaires du Fonds) ;
- Centré sur les ressources humaines pour garantir la durabilité des activités opérationnelles, le Fonds est apprécié pour sa composante transfert des savoir-faire, leur impact reste toutefois encore indéterminé à ce stade d'avancement (effets organisationnels et institutionnels durables à évaluer) ;
- L'expertise marocaine qualifiée et disponible dans les domaines de concentration du Fonds (Eau et agriculture) est un atout important pour l'échange d'expériences entre les pays partenaires, particulièrement lors des formations au Maroc.

B. Concernant les FAIBLESSES :

- Retards dans la réalisation des activités opérationnelles pour diverses raisons : retards entre la demande et la mise en œuvre, changements de responsables, lourdeur de l'administration, le problème de l'opérationnalité du comité de pilotage peu opérationnel
- Faible fréquence de la tenue des réunions du Comité de Pilotage du Fonds
- Manque de communication (interne et externe) de l'AMCI

C. Concernant les OPPORTUNITES :

- Contribution du Fonds à faire valoir auprès des pays bénéficiaires des activités opérationnelles (formations et expertise) le mérite des solutions adaptées aux problèmes de ces pays dans les secteurs d'intervention : une opportunité en terme d'image permettant de répondre à la forte demande dans ces domaines
- Opportunité d'élargir la concentration stratégique du Fonds à d'autres secteurs prioritaires (par exemple la santé)
- Bonne appréciation du Fonds et ses activités en tant qu'outil de la coopération triangulaire (Maroc/Belgique/Pays africains)
- Complémentarité du Fonds avec les autres expériences de la coopération Sud – Sud et triangulaire au Maroc

D. Concernant les MENACES :

- Le manque de relais dans certains pays africains (diplomatiques ou/et professionnels) pour mener à bien les prestations doit être pris en compte comme menace pour la viabilité des activités du Fonds.

Dans le tableau10 qui suit, nous avons synthétisé les attributs du projet établis selon l'analyse « SWOT » (Strength/Weakness/Opportunities/Threats). Cette analyse produit la synthèse suivante :

Tableau 10 : Analyse SWOT des attributs internes et externes du Fonds

	Eléments favorables	Eléments défavorables
Attributs internes	FORCES ▪ Concentration stratégique (géographique et sectorielle) sur les priorités nationales des pays bénéficiaires ▪ Action pilote (eau, agriculture et agriculture et développement rural) à caractère expérimental ▪ Fort intérêt de la part des bénéficiaires pour les formations et l'expertise marocaines prestées ▪ Souplesse dans l'exécution financière des prestations (Fonds cogéré CTB/AMCI) ▪ Bonne appréciation pour sa composante transfert des savoir-faire ▪ Expertise marocaine - qualifiée et disponible - est un atout important pour l'échange d'expériences professionnelles	FAIBLESSES ▪ Retards dans la réalisation des activités opérationnelles pour diverses raisons : retards entre la demande et la mise en œuvre, changements de responsables, lourdeur de l'administration, le problème de l'opérationnalité du comité de pilotage peu opérationnel ▪ Faible fréquence de la tenue des réunions du Comité de Pilotage du Fonds ▪ Manque de communication (interne et externe) de l'AMCI
Attributs externes	OPPORTUNITES ▪ Contribution du Fonds à faire valoir auprès des pays bénéficiaires des activités opérationnelles (formations et expertise) le mérite des solutions adaptées aux problèmes de ces pays dans les secteurs d'intervention : une opportunité en terme d'image permettant de répondre à la forte demande dans ces domaines ▪ Opportunité d'élargir la concentration stratégique du Fonds à d'autres secteurs prioritaires (par exemple la santé) ▪ Bonne appréciation du Fonds et ses activités en tant qu'outil de la coopération triangulaire (Maroc/Belgique/Pays africains) ▪ Complémentarité du Fonds avec les autres expériences de la coopération Sud – Sud et triangulaire au Maroc	MENACES ▪ Manque de relais dans certains pays africains (diplomatiques ou/et professionnels) pour mener à bien les prestations doit être pris en compte comme menace pour la viabilité des activités du Fonds

4.2.1. Point sur la valeur ajoutée et les avantages comparatifs du Fonds

Concernant la valeur ajoutée du Fonds :

Le rôle clé du Fonds est reconnu par les bénéficiaires des formations et des autres prestations et, aussi, par les partenaires à travers:

- le choix pertinent des thématiques et approches innovantes développées au cours de l'expérience actuelle du Fonds ;
- l'adaptation de l'expertise marocaine aux problèmes africains et les atouts de l'offre de l'expertise marocaine dans les domaines prioritaires (ONEP et IAV) ;
- l'engagement politique et le positionnement du Maroc dans le cadre de la coopération Sud – Sud.

Concernant les avantages comparatifs du Fonds :

Les principaux avantages comparatifs identifiés au cours de l'atelier SWOT (6.12.11) sont les suivants :

- Alignement sur les priorités nationales des pays bénéficiaires (eau, agriculture et agriculture et développement rural). Cet avantage a été facilité par la priorité financière à la concentration stratégique du Fonds.
- Adaptation de l'expertise marocaine aux problèmes africains : cet avantage découle de l'expérience marocaine acquise dans plusieurs pays d'africains en termes d'enseignements et de leçons de développement. Elle permet ainsi d'éviter des erreurs de dupliquer des modèles inadaptes au contexte africain.
- Développement de la coopération Sud – Sud et du partage des savoirs faire : Opportunité pour la capitalisation de l'expérience actuelle qui constitue un point fort du Fonds.

Ce modèle est, pour le moment, au stade expérimental. Plusieurs aspects du modèle devraient, néanmoins, être consolidés ou/et améliorés, notamment :

- l'appropriation des activités de la formation à travers une implication effective par les pays bénéficiaires ;
- le ciblage et la sélection des bénéficiaires des formations et de l'expertise marocaines à travers des modalités clairement déclinées ;
- la planification de ressources financières des activités du Fonds en fonction de leurs retombées potentielles dans la durée.

4.3. Recommandations

L'évaluation du Fonds est globalement positive, ce qui permet de confirmer :

- la continuité de la pertinence du Fonds ;
- le professionnalisme des prestations dans le cadre des activités de la formation et d'expertise fournies.

Aucune recommandation ne fait état de changement majeur à la conception initiale du Fonds, mais plutôt des ajustements sont nécessaires pour sa reconduction.

Le tableau ci-dessous présente les recommandations de la mission d'évaluation compte tenu des conclusions mentionnées ci-dessus, particulièrement pour les questions qui doivent faire l'objet d'ajustements nécessaires à la poursuite des activités du Fonds. Des moyens et suggestions opérationnels sont présentés au regard de chaque recommandation de façon à ce qu'elle soit orientée vers l'action et réalisable.

Recommandations	Moyens et suggestions opérationnels
Concept de formation et activités d'expertise fournies	
Le concept de formation du Fonds doit être :	▪ Développer le concept de Formation des

- adapté aux niveaux de connaissances et de l'utilisation de l'expertise marocaine par pays bénéficiaires des activités du Fonds ; - organisé en groupes homogènes de bénéficiaires et selon les besoins prioritaires des pays africains ; - axé sur des cycles de formations de formateurs au profit des pays africains francophones afin d'amplifier les avantages liés aux activités de formation.	Formateurs. ▪ Elargir en interne des thèmes d'intervention de la concentration stratégique du Fonds. ▪ Organiser des formations délocalisées dans les pays bénéficiaires. ▪ Consolider les liens professionnels entre les prestataires marocains et leurs homologues africains.
Programmation des activités de formation ou des voyages d'étude	
La programmation doit être revue et adaptée aux besoins réels des bénéficiaires des formations ou des voyages d'étude, particulièrement en terme de durée nécessaire à un bon transfert du savoir-faire et à l'appropriation de l'expertise marocaine dans les domaines stratégiques du Fonds : eau/ONEP et la santé animale/IAV.	▪ Adapter la durée des formations ou des stages aux attentes réelles des bénéficiaires, de leurs organisations et de leurs pays en prenant compte des exigences d'apprentissage (ex. : santé animale). ▪ Envisager de programmer une partie des prestations des services directement les pays concernés (actions en situation réelle et formation de formateurs).
Ciblage et sélection des bénéficiaires des activités du Fonds	
Les modalités de sélection des bénéficiaires doivent être d'avantage clarifiées pour bénéficier des activités du Fonds (groupes de pays, types de bénéficiaires, etc.).	▪ Organiser la sélection des bénéficiaires de la formation de manière concertée et délibérative en s'appuyant sur un comité de sélection tripartite (AMCI – CTB – Prestataires). ▪ S'assurer de l'accès à l'information sur les programmes de formation et l'expertise marocaine dans les domaines de concentration du Fonds (Eau et santé animale) à destination des pays bénéficiaires potentiels, notamment les pays les plus déscolarisés. ▪ Cibler un seul pays afin d'accompagner et de capitaliser sur la durée.
Outils et mécanismes de coordination du Fonds	
Le Fonds, dans la mesure de ses moyens et attributions, devrait relancer et favoriser plus d'interactions avec les différentes parties prenantes du Fonds et mettre pleinement à profit l'appropriation du projet et la recherche de résultats par l'AMCI.	▪ Intégrer au processus de coordination une plus grande orientation vers le suivi axé sur les résultats, allant au-delà des suivis financiers et du suivi de la réalisation des extrants (prestations de formation et d'expertise). ▪ Améliorer la coordination du Fonds et à destination des autres bailleurs de fonds (2 réunions /an). ▪ Favoriser une meilleure coordination du Fonds et accroître l'harmonisation des outils de la mise en œuvre et de la concertation. ▪ Améliorer la coordination des activités du Fonds pour promouvoir la coopération Sud – Sud auprès d'autres bailleurs de Fonds tels que l'Union européenne.
Communication	
Afin d'accroître sa visibilité et de faire rayonner sa mission, l'AMCI doit améliorer sa gestion de communication (interne et externe), initiative qui doit être organisée rapidement.	▪ Mettre en place des mécanismes de diffusion de l'information sur le Fonds, notamment les résultats périodiques de la formation et leurs avantages sur les bénéficiaires et leurs pays (témoignages, succès story, etc.). ▪ Les prestataires doivent intégrer une composante communication régulière au profit

	des bénéficiaires (plateforme électronique d'échanges sur les compétences acquises et les bonnes pratiques développées post-formation ou/et expertises). ▪ Renforcer la diffusion de l'information sur la coopération Sud – Sud à travers l'AMCI. L'AMCI doit jouer un rôle central dans la implication de tous les acteurs et la communication avec les pays bénéficiaires (consolider les liens dans une perspective stratégique) de durabilité de l'expérience actuelle.
Vers une stratégie d'intervention efficace	
Le concept actuel du Fonds a besoin d'une meilleure visibilité, notamment sur le plan stratégique.	▪ Elaborer une stratégie à plus long terme du type stratégie de levier – <u>s'appuyer sur les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions</u> – peut constituer pour l'AMCI, avec l'appui de ses partenaires, une opportunité du développement de la coopération Sud – Sud au sein de l'agence. ▪ Mobiliser un effort soutenu pour assurer la continuité des ressources financières et humains propres du Fonds (aller vers l'Union européenne). ▪ Positionner stratégiquement le transfert des savoirs faire du Maroc à destination des pays africains en raison de la montée en charge d'autres coopérations (Angola, Afrique du Sud, certains pays arabe, etc.).

Annexes

A.1 : Termes de référence de l'évaluation

1 Introduction

Le présent document porte sur les termes de référence (TdR) relatifs à l'animation d'un atelier sur « l'évaluation du Fonds d'appui à la coopération triangulaire ». Cet atelier s'inscrit dans le cadre de l'exécution du Programme Indicatif de Coopération (PIC) maroco-belge 2010-2013, qui a été approuvé au mois de novembre 2009.

Les TdR préciseront (i) le contexte général/données de base de l'atelier, (ii) l'objectif de l'atelier/questionnements et axes pour les débats, (iii) les participants à l'atelier, (iv) les modalités pour le choix du modérateur, et (v) le profil du modérateur.

2 Contexte général / données de base

Le Maroc a depuis longtemps inscrit la promotion des intérêts du Continent africain parmi les priorités de son action diplomatique. En effet, les relations avec les autres pays du continent africain, notamment les pays d'Afrique subsaharienne, ont toujours constitué un axe important de la politique de coopération Marocaine.

La stratégie marocaine de mise en œuvre du programme de coopération triangulaire s'inscrit dans le cadre des recommandations adoptées par la communauté internationale.

Ces recommandations stipulent que la coopération triangulaire, sur un plan global, devrait compléter la coopération Nord - Sud et constituer un soutien à la coopération Sud - Sud et offrir ainsi un modèle de coopération plus efficace et moins onéreux, permettant de faire profiter les pays du Sud d'un savoir-faire déjà expérimenté en terre Afrique.

Enfin pour concrétiser cet objectif, les autorités publiques ont mis en place l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) en tant que structure chargée de la mise en œuvre des programmes et actions convenus en matière de coopération Sud - Sud.

Le Maroc a développé ainsi une certaine expérience en matière de coopération triangulaire avec l'appui d'un certain nombre de bailleurs de fonds (FAO, Japon, RFA, BID....).

Dans ce cadre, et lors de la tenue de la 16^{ème} session de la Commission Mixte de coopération entre le Maroc et la Belgique, les deux Parties ont marqué leur intérêt pour une coopération triangulaire dans le domaine de la formation au profit des ressortissants des pays sub-sahariens.

Pour ce faire, il a été proposé de mettre en place un Fonds d'appui à la coopération triangulaire, avec une contribution belge de 120.000 EUR. La Convention Spécifique relative au financement belge a été signée le 19 mars 2007, pour une durée de 36 mois, et elle a été prolongée, pour une durée supplémentaire, jusqu'au 31/12/2011.

Cette phase pilote s'est concentrée sur deux secteurs, à savoir l'Eau - l'Agriculture et Développement Rural. En outre, et compte tenu de leurs expérience, en matière de la coopération Sud – Sud, l'Institut International de l'Eau et de l'Assainissement (IEA) à l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) et l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV), ont été retenus comme prestataires, qui peuvent répondre aux besoins des pays bénéficiaires.

L'objectif Spécifique du Fonds est donc de : promouvoir et de soutenir des actions et des échanges dans les domaines de la formation et du transfert du savoir-faire, par le financement, en tout ou en partie, des :

- missions d'expertise et de consultance marocaines dans les pays ciblés ;
- séjours d'études ou de stages de courte durée, au Maroc, de ressortissants des pays bénéficiant de l'aide au développement du Royaume de Belgique.

Le Fonds prend en charge :

- pour les formations au Maroc : les prestations pour l'organisation de stage de formation (documentation, matériel pédagogique ...) et les frais de voyage et de séjour des stagiaires étrangers ;
- pour les missions d'expertise : les frais de voyage et les frais de séjour des experts marocains.

La Partie marocaine met à disposition les locaux pour l'organisation des formations ainsi que les formateurs et les experts pour les missions dans les pays partenaires.

Lors de la 18^{ème} session de la Commission Mixte de Coopération entre la Belgique et le Maroc, tenue à Rabat le 23 et le 24 novembre 2009, les deux Parties ont convenu de reconduire ce fonds. Pour ce faire, ils se sont mis d'accord pour la réalisation d'une évaluation conjointe, dans le but de rendre l'instrument plus performant.

3 Objectifs de l'atelier d'évaluation/ Questionnements et axes pour les débats

L'objectif principal de cette évaluation est de juger d'une part (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience, (iv) et la durabilité du Fonds et, d'autre part d'émettre des recommandations pour apporter les améliorations nécessaires et permettre au fonds d'être plus performant.

Questions clés :

- Les activités du fonds cadreraient-elles avec les stratégies déployées par les autorités marocaines en matière de la coopération Sud - Sud ?
- Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du fonds (analyse SWOT) ?
- Les activités du Fonds sont-elles conformes aux résultats escomptés ?
- Quelles sont les contraintes et les difficultés rencontrées lors de la réalisation des activités de formation ;
- Quelles modifications/améliorations visant à améliorer la pertinence du fonds ont été apportées par les intervenants ?
- Quelles sont les améliorations possibles aux modalités mises en œuvre, conformément au Dossier Technique et Financier du Fonds, pour assurer une bonne circulation de l'information ?
- En ce qui concerne les activités opérationnelles du Fonds, ont-elles pu apporter une valeur ajoutée (approches novatrices, modèles de bonne pratique, ...) par rapport à d'autres types d'aide ?
- Y avait-il double emploi avec d'autres interventions émanant soit des autorités marocaines soit d'autres donateurs ?
- Serait-il opportun de s'ouvrir sur d'autres prestataires de services et d'autres pays partenaires sub-sahariens ?

4. Participants à l'atelier

L'atelier optant pour une approche participative, il connaîtra la participation de représentants de :

- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
- Agence Marocaine de la Coopération Internationale (AMCI) ;
- ONEP ;
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (y inclus institutions agricoles bénéficiaires) ;
- Autres donateurs actifs dans la coopération triangulaire ;
- Ambassade de Belgique ;
- CTB, Agence Belge de Développement.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être complétée, d'après les propositions de l'évaluateur.

Nb : serait-il pertinent d'inviter également les représentations diplomatiques des pays partenaires (Mali, Sénégal, Niger)?

5. Modalités de mises en œuvre / Attribution du marché

Période, durée et lieu

L'atelier sera organisé pendant une journée, au cours du 2^{ème} semestre de l'année 2011 à Rabat.

Néanmoins, l'atelier sera précédé par une étape qui sera consacrée à : (i) la lecture de toute documentation pertinente (rapports des activités réalisées, évaluations faites, PV des réunions du Comité de Pilotage, Guide gestion du Fonds, conventions de mise en oeuvre...) ; (ii) des contacts avec les acteurs concernés au Maroc, en vue de clarifier les attentes ; et (iii) la finalisation du programme de l'atelier, en concertation avec l'Ambassade.

Sur cette base, l'évaluateur proposera les thèmes à débattre lors de l'atelier.

La durée du Contrat sera de 8 jours, dont 2 jours de préparation, 3 jours pour l'étape des contacts avec les différents partenaires, une journée de modération et deux jours pour l'élaboration du rapport.

Attribution du marché

Les offres seront évaluées par un Comité, sur base des critères d'attribution explicités dans le CSC ci-dessus.

Le contenu de l'offre est le suivant :

- une offre technique, comportant :
 - i. une note sur la compréhension des termes de références et du contexte de l'atelier ;
 - ii. l'approche méthodologique retenue, éventuellement accompagnée d'une note récapitulant les remarques et suggestions de toute nature (résultats attendus, forme de rapportage, ...) que le soumissionnaire jugerait opportun de faire ;
 - iii. le CV du consultant, selon les formulaires en annexe
- Une offre financière, comportant les montants globaux et détaillés Hors Taxes (HT), de cette prestation ainsi que les modalités de règlement.

Rapport

Un rapport final (15 à 25 pages) élaboré en langue française, qui tiendra compte des remarques du Comité de Pilotage du Fonds, après réception du rapport provisoire.

Le rapport traitera dans sa 1^{ère} partie les leçons tirées, suite à la réalisation de l'étape de contacts. La 2^{ème} partie sera consacrée aux résultats de l'atelier, reprenant notamment les éléments clés des discussions, les conclusions et les recommandations.

Le rapport sera présenté en 3 exemplaires, accompagnés d'une version informatisée (en Word).

6. Profil de l'animateur / modérateur

- Un diplôme universitaire en sciences humaines, ingénierie de formation ou équivalent ;
- Une bonne connaissance de la thématique « Coopération Sud - Sud » ;
- Une expérience démontrée en matière d'animation des ateliers, de gestion des groupes, d'approche participative, ... ;
- Avoir une expertise avérée en évaluation de programmes et de projets de développement ;
- Une bonne maîtrise de la langue française.

A.2 : Liste des personnes rencontrées

Non, prénom	Fonction	Organisation	Lieu
Amrani Samira	Chef de la Division Programmation de la Formation	Institut International de l'Eau et de l'Assainissement / ONEP	Rabat
Benali Ahmed	Adjoint au Directeur - Chargé des Opérations et des Programmes	Banque islamique de développement Bureau régional de Rabat	Rabat
Benzekri Ahmed	Chef du Département de la Formation des Cadres et de la Coopération Technique	Agence Marocaine de la Coopération Internationale / ONEP	Rabat
Demeure Mano	Représentant Résident	CTB Maroc Agence Belge de Développement	Rabat
El Haiba Benaissa	Chef de Service Plates – Formes Pédagogiques	Institut International de l'Eau et de l'Assainissement	Rabat
El Maghraoui Mohamed	Représentant adjoint	FAO - Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture	Rabat
Guidiri Mourad	Attaché Adjoint de la Coopération	Ambassade du Royaume de Belgique au Maroc	Rabat
Hadaj Amal	Chargée de bourses, MIP, Fonds et Programmes Juniors	CTB Maroc Agence Belge de Développement	Rabat
Heriman Marc	Conseiller à la Coopération au Développement	Ambassade du Royaume de Belgique au Maroc	Rabat
Hilali Jawad	Chargé de la Coopération	Office National de l'Eau Potable	Rabat
Lietar Carlos	Conseiller de développement	Ambassade du Royaume de Belgique au Maroc	Rabat
Mardi Abderrafii	Directeur de l'Ingénierie de la Formation	Institut International de l'Eau et de l'Assainissement / ONEP	Rabat
Mosleh Nabil	Directeur de la Communication et de la Coopération	Office National de l'Eau Potable	Rabat
Naji Laila	Chef de Service Besoins de Formation et Evaluation	Institut International de l'Eau et de l'Assainissement / ONEP	Rabat
Rhalem Abdelkbir	Professeur de l'enseignement supérieur	Institut Hassan II Agronomique et Vétérinaire	Rabat
Sbiti Ouafae	Chargée de programmes	Agence Japonaise de Coopération Internationale	Rabat

A.3 : Liste des documents utilisés

La coopération technique entre le Maroc et les autres pays en développement, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération et le Programme des Nations unies pour le développement, décembre 2003.

Rapport annuel de suivi-évaluation, Coopération Tripartite Maroc/Belgique/ Autres pays africains, Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire. Comité de mise en oeuvre, juin 2011.

Programme Atelier SWOT, Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire. Evalua Development, 6 décembre 2011.

Procès-verbal de la 1^{ère} réunion de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, 30 octobre 2007.

Procès-verbal de la 2^{ème} réunion de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, 26 mars 2008.

Procès-verbal de la 2^{ème} réunion de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, 26 mars 2008.

Procès-verbal de la 3^{ème} réunion de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, 23 juin 2011.

Offre technique/Evaluation du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, Evalua Development, 6 décembre 2011.

Rapport d'identification pour la mise en œuvre du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire en collaboration avec la coopération belge. Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération/Agence Marocaine de la Coopération Internationale, novembre 2006.

Convention spécifique entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc relative au du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, 19 mars 2007.

Modalités du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, annexe à la Convention Spécifique, 19 mars 2007.

Programme Indicatif de Coopération 2010-2013, annexe au Procès-verbal de la 18^{ème} Commission Mixte de la Coopération au Développement entre la Belgique et le Maroc.

Cahier spécial des charges CSC n° 1/2011/MOR0402511/AMCI-CTB, AMCI, Ambassade de Belgique au Maroc et CTB-Maroc, 2011.

Rapport annuel 2010, Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, 2010.

Lettres échangées relatives à la prorogation de la durée du Fonds d'Appui à la Promotion de la Coopération Triangulaire, Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération et Ambassade de Belgique au Maroc, 2010.

Définition des axes prioritaires dans la domaine de recherche sur les maladies parasitaires des animaux d'intérêt agronomiques au Burkina-Faso et transfert de technologies nouvelles pour le diagnostic et la prévention de ces maladies, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, projet soumis à l'AMCI, 2008.

Appui aux structures d'encadrement technique et financier et d'offre de service en mécanisation agricole aux agriculteurs et aux transformations de produits agricoles au Bénin, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, projet soumis à l'AMCI, 2008.

Rapport de mission au Burkina-Faso (29 avril au 7 mai 2009), IAV, 2009.

Rapport synthèse, renforcement des capacités de la « RWASCO » de Rwanda, Institut International de l'Eau et de l'Assainissement - ONEP/ CTB - Coopération technique Belge.

Gestion et exploitation des ouvrages de production et de distribution d'eau potable en milieu urbain, Rapport de synthèse, Institut International de l'Eau et de l'Assainissement - ONEP/ CTB - Coopération technique Belge, 24 novembre au 5 décembre 2009.