

Rapport d'évaluation indépendante
MAROC

Évaluation-pays



ONU DI GROUPE D'ÉVALUATION

Rapport d'évaluation indépendante
MAROC

Évaluation-pays



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI GROUPE D'ÉVALUATION

Rapport d'évaluation indépendante
MAROC

Évaluation-pays

XP/MOR/11/001



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2011

Distr. GENERAL
ODG/EVA/11/R.46

Novembre 2011

Original: FRANÇAIS

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Maroc ou l'ONUDI.

Table des matières

Résumé Analytique	ix
Executive Summary	xvii
I. Introduction	1
I.1 Objectif de l'évaluation	1
I.2 Méthodologie	2
I.3 Structure du rapport	4
II. Contexte	5
II.1 Situation du pays	5
II.2 Cadre stratégique et institutionnel	6
II.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et l'aide au Maroc en général	9
III. Bref aperçu des différentes interventions de l'ONUDI au Maroc	11
III.1 Historique et portée des interventions	11
III.2 Budgets prévus et fonds mobilisés	16
III.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi	17
III.4 Etapes marquantes	18
IV. Conception et mise en œuvre du Programme Intégré (PIM II) dans son ensemble	20
IV.1 La conception	20
IV.2 La mise en œuvre	21
V. Evaluation par projet	25
V.1 Appui aux activités de production en milieu rural/périurbain	25
<i>Projet « Entrepreneuriat féminin »</i>	25
<i>Projet « Patrimoine culturel et industries créatives »</i>	32
<i>Projet « Valorisation des produits du terroir »</i>	37
V.2 Renforcement des capacités commerciales et modernisation du secteur industriel	40
<i>Projet « Consortia d'exportation »</i>	40
<i>Projet « Promotion des Investissements, UPI »</i>	44

V.3 Environnement	46
<i>Projet « Centre Marocain de Production Propre, CMPP »</i>	46
<i>Projet « TEST »</i>	50
<i>Projet « Contrôle participatif de la désertification »</i>	56
<i>Projet « Bromure Méthyle – Tomates »</i>	60
<i>Projet « Elimination des HCFC »</i>	65
<i>Projet « PCB »</i>	69
VI. Fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc	72
VII. Conclusions et recommandations	77
VII.1 Conclusions	77
VII.2 Recommandations	81
Annexes	92
Annexe A: Termes de référence	92
Annexe B: Liste des organisations/personnes rencontrées	93
Annexe C: Guide d'entretien	96
Annexe D: Liste des principaux documents utilisés	99
Annexe E: Aperçu de la situation de financement des interventions	103

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs pour l'appui fourni lors de sa mission au Maroc ainsi qu'au Siège de l'ONUDI. Elle souhaite que ses recommandations et les enseignements tirés des interventions de l'ONUDI au Maroc

- soient utiles pour atteindre les objectifs des activités en cours;
- permettent d'opérer quelques ajustements immédiats;
- contribuent à la réflexion sur la formulation du nouveau cadre de coopération entre le Maroc et l'ONUDI (en cours); et
- puissent profiter aux interventions similaires qui seraient initiées par l'ONUDI à l'avenir.

Acronymes et abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenus
AMCE	Association Marocaine des Consortia d'Exportation
AMDA	Agence Marocaine de Développement des Investissements
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
ATP	Accord Tripartite
BAD	Banque Africaine de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
CCA	Bilan Commun de Pays (SNU)
CECCOM	Centre de Commercialisation
CFC	Chlorofluorocarbures
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CMPP	Centre Marocain de Production Propre
CNP	Comité National de Pilotage
CRI	Centres Régionaux pour l'Investissement
CTP	Comité Technique Provincial
DREFLCD	Direction Régionale des Eaux et Forêts et de la Lutte Contre la Désertification
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEDEREXPORT	Fédération Italienne des Consortia d'Exportation
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial (=GEF)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GEF	Global Environment Fund (=FEM)
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GTZ	Coopération Allemande
Gvt	Gouvernement
HCEF-LCD	Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
HCFC	Hydrochlorofluorocarbures
IDH	Indice de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
ITPO	Bureaux pour la Promotion des Investissements de l'ONUDI
JPO	Junior Professional Officer
MEDA	Mesures d'Accompagnement financiers et techniques (partenariat Euro-Méditerranéen)
MCA	Millenium Challenge Account
MCC	Millenium Challenge Corporation
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MI	Ministère de l'Intérieur

MICNT	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
MP	Montreal Protocol
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE-DAC	Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Direction de la Coopération pour le Développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PCB	Polychlorobiphényles
PDPEO-II	Projet de développement des parcours et de l'élevage dans l'Orient, phase II
PI	Programme Intégré
PIM I	Programme Intégré – Maroc, Phase I
PIM II	Programme Intégré – Maroc, Phase II
PIB	Produit Intérieur Brut
PM	Protocole de Montréal (MP)
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POPs	Polluants Organiques Persistants
PTBA	Plan de travail et de budget annuel
SAO	Substances qui Appauvrissent la couche d'Ozone
SFI	Société Financière Internationale
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TEST	Transfer of Environmentally Sound Technologies
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TL	Team Leader
UE	Union Européenne
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNOPS	UN Office for Project Services
UPI	Unité de Promotion des Investissements
USAID	US Agency for International Development
Monnaie	DH : Dirhams \$ EU : Dollars des Etats-Unis € : Euros

Glossaire des termes techniques d'évaluation¹

Appropriation (<i>ownership</i>)	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Efficacité ; succès ; réussite (<i>effectiveness</i>)	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficience (<i>Efficiency</i>)	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Cadre logique (<i>Logical framework/Logframe</i>)	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Réalisation ; effet direct (<i>outcome</i>)	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Produit (<i>output</i>)	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Pertinence (<i>relevance</i>)	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. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.
Durabilité ; pérennité ; viabilité (<i>sustainability</i>)	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

¹ Basé sur le glossaire préparé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Direction de la Coopération pour le Développement (OCDE/DAC), mai 2002

Résumé Analytique

Cette évaluation-pays couvre la deuxième Phase du Programme Intégré Maroc (PIM II) et les autres interventions de l'ONUDI au Maroc en dehors du PIM II, ainsi que le fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc, y compris les activités de Forum Global.

L'évaluation a été conduite par Said Ouattar (consultant national) et Leny van Oyen (consultante internationale et chef d'équipe). La mission d'évaluation au Maroc s'est déroulée du 7 au 20 avril 2011.

Le document de programme du PIM II a été signé par la contrepartie marocaine et l'ONUDI en mai 2007 pour une durée de quatre ans (2007 à 2011) et comporte trois composantes et 17 sous-composantes (projets):

- (1) Développement rural et renforcement des capacités de production notamment l'appui aux activités génératrices de revenus et à l'INDH (7 sous-composantes);
- (2) Renforcement des capacités commerciales, modernisation du secteur industriel et amélioration de la compétitivité visant essentiellement l'appui au Plan Emergence (7 sous-composantes);
- (3) Energie et environnement (3 sous-composantes).

Similaire aux Programmes Intégrés de l'ONUDI dans d'autres pays, le planning et la réalité du PIM II ont divergé de façon significative. Seulement 8 des 17 sous-composantes (projets) du PIM II ont été financés, tandis qu'un vaste ensemble de projets s'est développé en dehors du programme dont le volume financier total dépasse celui des projets PIM.

Le budget prévu du PIM II était de 17,554,800 \$ EU (sans dépenses d'appui). En outre, une contribution nationale en nature de 6,000,000 \$ EU était prévue. A la fin de 2010, les fonds mobilisés totalisaient la somme de 20,330,427 \$ EU dont 9,620,758 \$ EU pour le PIM II et 10,709,669 \$ EU pour des projets hors PIM II. La contribution nationale ne s'est pas matérialisée, mise à part le financement obtenu de l'Agence de l'Oriental et la contribution en nature des différentes contreparties des projets.

Les principaux bailleurs bilatéraux du PIM II ont été l'Espagne, l'Italie et la Suisse et la plupart des projets hors PIM ont été financés par le Protocole de Montréal et le Fonds de l'Environnement Mondial. Pratiquement tous les projets hors PIM couvrent des sujets environnementaux, dont le *phasing-out* des HCFC et du

bromure de méthyle dans la production de tomates, le transfert des technologies propres et la gestion des PCB.²

Le résultat de ces évolutions a été un « déséquilibre » du financement des activités de l'ONUDI au Maroc vers les thèmes environnementaux (85% du budget total) et un très faible niveau des fonds mobilisés pour les interventions liées au mandat du Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT). Seulement deux des sept projets initialement prévus sous la Composante II ont trouvé un financement.

En conclusion, il doit être constaté que le concept de « programme **intégré** » est resté plutôt théorique dans le document de programme et que ce concept a pratiquement perdu de sens au cours de la mise en œuvre du programme. L'expérience marocaine confirme donc des faiblesses structurelles déjà observées lors de l'évaluation du PIM I en 2004 et qui ont été analysées plus en profondeur en 2007 dans une évaluation transversale de 20 Programmes Intégrés.³

Ces faiblesses concernent les synergies entre projets, le mécanisme de pilotage et le reporting technique et financier inadéquat de certains projets et de l'ensemble du programme. Le rôle du Représentant de l'ONUDI en tant que « team leader » est resté relativement flou et la rigueur du suivi a été très variable suivant les projets. Dans certains cas, les stratégies d'exécution et de sortie étaient insuffisantes.

Force est de constater que le document de programme du PIM II n'a pas pu servir d'outil pour tenir le cap de la planification initiale. Il n'y a pas d'indication que le Siège de l'ONUDI et/ou le Bureau à Rabat ont pris l'initiative d'adapter ce document à la réalité. La mission a été informée qu'un certain nombre de Comités de Suivi se sont tenus à Rabat présidés par le MICNT, ainsi que des réunions à Vienne en marge des Conférences Générales de l'ONUDI. Néanmoins, la mission d'évaluation n'a pas pu examiner les comptes rendus de ces comités de pilotage/réunions (demandés mais malheureusement pas reçus).

Par ailleurs, depuis février 2010 le MICNT a demandé la préparation de la suite du PIM II. Ce n'est qu'à la fin du PIM II en 2011 que l'ONUDI a organisé une mission de formulation de programme sur le terrain. Cette mission propose un réajustement stratégique du futur programme pays vers des thèmes plus proches au mandat du MICNT.

Ceci étant dit, les objectifs initiaux du PIM II étaient en phase avec les priorités du pays et celles de l'ONUDI. L'appropriation durant la formulation a été satisfaisante bien que la concertation des décisions avec les partenaires était variable.

² Même si la composante III du PIM II concerne des interventions dans le domaine de l'environnement, certains projets dans ce domaine sont classés « hors PIM » (à savoir tous les projets « Protocole de Montréal » et tous les projets « FEM », sauf un). De manière générale, l'ONUDI fait cette « séparation » car il s'agit des financements avec des modalités de gestion à part.

³ Comparative review of lessons learned from 20 UNIDO Integrated Programmes, UNIDO Evaluation Group, 2007

L'efficience varie suivant les projets. Plusieurs projets ont produits de bons, voire de très bons résultats. La visibilité de certaines actions a été bonne, mais la mission considère que la visibilité de l'ONUDI au Maroc dans son ensemble peut être renforcée.

La pérennité est satisfaisante pour les projets où les partenaires et les bénéficiaires ont joué un rôle actif. Pour les groupements de femmes, des risques majeurs persistent concernant le marketing des produits. La dimension *genre et développement* a été explicitement couverte par les projets dont les femmes entrepreneurs constituent les bénéficiaires principales. En outre, la coopération Sud-Sud a été facilitée à travers plusieurs interventions.

Synthèse des évaluations des projets individuels

Projet	Synthèse
<i>UE/MOR/07/005 Entreprenariat féminin (Nord)</i>	Ce projet est en phase avec les priorités nationales concernant la valorisation de la production locale et le développement des revenus des femmes en milieu rural et périurbain au Nord du Maroc. La motivation des groupements de femmes engagés dans l'extraction d'huile d'olive, le séchage de fruits et l'artisanat indique une bonne appropriation. Le projet a produit des résultats intéressants sur les plans socioculturel et économique mais ces acquis sont encore fragiles. L'évaluation a identifié des faiblesses de coordination et de suivi et met en cause l'orientation initiale du projet qui visait <i>surtout</i> les exportations (commerce équitable). Plus récemment, le projet a été réorienté vers le marché national. La stratégie de sortie a été trop timide mais une prolongation du projet devrait permettre de remédier aux problèmes majeurs avant la clôture du projet.
<i>FM/MOR/08/003 Patrimoine culturel et industries créatives (Sud)</i>	Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un financement du <i>Spanish MDG Fund</i> . Il a été développé de manière participative et mis en œuvre par cinq Agences des NU avec l'UNESCO comme chef de fil. Avec sa part du budget (10% du total), l'ONUDI a appuyé la structuration et l'organisation des groupements (GIE) dans différents domaines (séchage de couscous, dattes et artisanat). Les problèmes techniques apparus au niveau des séchoirs sont en voie de résolution et le renforcement nécessaire du fonctionnement des GIE est prévu. La collaboration entre les Agences sur le terrain a été active, mais il est reconnu que la coordination des projets multi-agences est lourde et le système de financement parallèle compliqué. La mise en œuvre du projet dans son ensemble est très en retard (surtout concernant les autres agences). Le bailleur de fonds a accordé une extension du projet jusqu'au mois d'août 2012.
<i>TF/MOR/07/003 Valorisation des produits du terroir (Oriental)</i>	Ce projet financé par l'Agence de l'Oriental avec un co-financement de l'ONUDI pour le démarrage soutient des groupements féminins pour la production de l'huile d'olive et du miel suivant la même approche que le projet <i>entreprenariat féminin au Nord</i> . Il a produit des résultats

Projet	Synthèse
	<p>remarquables et l'huile du GIE a été exposée et primée à la foire SIAM en 2010. Néanmoins, il s'avère difficile de développer de nouveaux marchés et le niveau des ventes est encore faible. Concernant la filière miel l'appui est encore à ses débuts. Malgré certaines réserves sur le plan du flux d'informations, de la gestion et de la coordination avec les autres programmes, le bailleur a entretemps accordé une prolongation du projet jusqu'à fin 2011. Grâce à la présence de l'Agence de l'Oriental sur le terrain la pérennité est probable, pourvu que la commercialisation soit régulière et l'organisation des GIE stable et solide.</p>
<p><i>UE/MOR/04/127 et 07/007</i> <i>Consortia d'exportation</i></p>	<p>L'appui aux consortia évalué comme positive déjà en 2008 a été renforcé et élargi sur le plan géographique et sectoriel. A ce jour, 21 consortia sont juridiquement constitués et fédérés dans l'Association Marocaine des Consortia d'Exportation (AMCE, formellement établie en janvier 2011). Des fiches synthétiques existent pour chaque consortium et la newsletter périodique lancée par le projet bénéficiant d'une large diffusion. Les entrepreneurs-membres de consortia apprécient le soutien du projet et le concept des consortia fait d'ores et déjà partie intégrante de la stratégie Maroc Export Plus 2010-15. Une unité d'appui a été créée au sein du MCE. Une étude visant l'amélioration du cadre incitatif, fiscal et juridique a été lancée par le MCE (le projet n'y a pas été associé de manière intensive). Le Maroc a été retenu avec trois autres pays dans un nouveau programme global d'appui aux consortia (avec accent sur les produits de terroir). Le principal défi concerne l'approche cohérente et coordonnée des différentes initiatives (efforts par MCE, nouveau programme de l'ONUDI financé par l'Italie et un projet d'appui bilatéral envisagé par l'Italie).</p>
<p><i>US/RAB/05/004</i> <i>Unité de Promotion des Investissements (UPI)</i></p>	<p>Ce projet financé par l'Italie a été clôturé en 2008 et son appréciation s'avère difficile. L'Unité de Promotion des Investissements (UPI) établie au sein de l'ANPME a œuvré dans différents domaines (accompagnement des entrepreneurs marocains, missions de prospection/promotion, gestion d'une ligne de crédit bilatérale, études sectorielles, etc.) et il y a eu des efforts de création de synergies avec d'autres interventions dans le cadre du PIM II. Il est difficile de reconstituer les résultats de ces activités parce que le mandat de l'ANPME a changé depuis et la promotion des investissements relève à présent d'autres structures. En rétrospective, il s'avère que le financement du projet n'était probablement pas à la hauteur de ses ambitions.</p>
<p><i>UE/MOR/05/004</i> <i>CMPP</i></p>	<p>L'évaluation confirme la réussite et le rôle original du Centre Marocain de Production Propre. Le CMPP offre une large gamme de services aux entreprises portant sur les diagnostics environnementaux et l'appui à l'introduction de technologies propres. La plupart des objectifs sont atteints bien que le réseau national d'experts n'est pas encore consolidé. L'impact le plus saillant est la reconnaissance du CMPP au niveau national. Le CMPP est institutionnalisé,</p>

Projet	Synthèse
	siège au Conseil National pour l'Environnement et au Conseil National sur le Mécanisme de Développement Propre (MDP) La pérennité du projet est donc affirmée mais l'extension rapide du modèle vers les régions risque de réduire les performances du centre si les soutiens du MICNT et de la CGEM ne sont pas suffisants pour accompagner cette forte croissance.
<p><i>UE/RAB/04/109, US/RAB/04/109, GF/RAB/08/004 Projet "Med TEST"</i></p>	<p>Le projet Med TEST vise à réduire les pollutions terrestres à la source. Il est exécuté par le CMPP et rentre dans le cadre du Plan d'Action stratégique de la Méditerranée (PAM). Pendant sa deuxième phase, le projet a accompagné de manière efficace 12 unités industrielles de divers secteurs. Ces partenaires ont reconnu des améliorations introduites au niveau de la gestion des procédés, de l'adoption des bonnes pratiques pour l'économie de l'eau et de l'énergie et une meilleure gestion des produits chimiques. Les formations organisées sont très appréciées. Le projet a également porté sur l'amélioration des capacités d'un grand nombre d'autres entreprises de la région qui ont bénéficié de formations spécialisées. Ces résultats constituent des conditions favorables pour la réalisation de la future troisième phase de dissémination des acquis de Med Test. L'ONUDI devrait veiller à ce que la Coopération Italienne soit tenu informée de l'état d'avancement du projet. Par ailleurs, le Gouvernement du Maroc devrait développer des mécanismes financiers facilement accessibles aux entreprises, pour assurer la dissémination de la démarche Med TEST au niveau national.</p>
<p><i>GF/MOR/09/001 Contrôle désertification</i></p>	<p>Le projet <i>Contrôle de la désertification</i> vise des populations pauvres vivant dans un milieu naturel fragile à l'intérieur des zones frontalières enclavées et sensibles. Il n'est pas seulement le plus large mais également le plus complexe des projets conduits par l'ONUDI au Maroc. La mission d'évaluation n'a pas pu se rendre sur le terrain mais le bilan des réalisations indique un progrès appréciable dans la gestion durable des terres (Composante 3) et dans les activités de renforcement des capacités (Composante 2). L'approche participative à la gestion des périmètres protégés et des points d'eau est encore à ses débuts et a besoin d'être renforcée. Malgré certains retards dans l'achat des équipements lourds l'aménagement des structures de contrôle de désertification semble être en progrès. Le Comité de Pilotage souhaite des réallocations budgétaires entre composantes pour faciliter la réalisation efficace du projet.</p>
<p><i>MP/MOR/10/003 etc. Elimination du Bromure Méthyle (BrMe) dans la production de tomates</i></p>	<p>Ce projet est complété et ses acquis dépassent les objectifs initiaux. Au delà de l'introduction durable des techniques alternatives au BrMe, le projet a mise en place une société pour la production de plants greffés, crée un Centre de Transfert de Technologie (CTT) et réalisé des synergies avec plusieurs partenaires. Cette gestion intelligente a augmenté la pertinence du projet par le fait que le CTT est devenu un véritable outil multiservice de recherche-</p>

Projet	Synthèse
	développement et des techniques maraichères de production. L'unité de compostage et le laboratoire de contrôle de qualité du compost permettent de valoriser les sous-produits tout en créant des alternatives au BrMe. Un système soumettant les quantités de BrMe importées à licences annuelles pérennise les acquis du proje. Ces acquis sont actuellement en train d'être transférés vers la culture des curbitacées et des haricots verts par un nouveau projet.
<i>MP/MOR/10/004 etc. Elimination HCFC</i>	Cet ensemble de projets porte sur la conversion des procédés de production dans les secteurs de la fabrication des mousses, de la climatisation et de la réfrigération domestiques. Le plan national pour l'élimination des HCFC a été élaboré et soumis. Le financement pour la reconversion de la société Manar (production de réfrigérateurs) qui, à elle seule, permettra de réduire la consommation nationale des HCFC de 100 tonnes métriques, est accordé et les acquisitions d'équipements sont finalisées. Les autres projets sectoriels de conversion sont en cours de réalisation. Des mesures législatives du Gouvernement du Maroc telles que les licences et la tarification à l'importation seront nécessaires pour pouvoir se conformer aux objectifs 2015 du plan HCFC.
<i>FM/MOR/09/002 PCB</i>	Ce projet du Département de l'Environnement (DE) est réalisé conjointement par le PNUD et l'ONUDI. La contribution prévue de l'ONUDI comporte l'organisation de huit ateliers régionaux de sensibilisation portant sur les dangers des PCB et le renforcement des capacités nationales. Le projet a connu un retard considérable dû aux très longues négociations entre l'ONUDI et le DE qui souhaitait une « exécution nationale » du projet, similaire au modèle appliqué par le PNUD. Un accord a finalement pu être trouvé mais les activités programmées dans le plan de travail annuel 2010 n'ont pas pu être réalisées. Cette incompatibilité du mode de gestion de l'ONUDI avec les autres agences UN risque de compromettre la capacité de l'ONUDI d'acquérir des projets similaires à l'avenir.

Le Bureau de l'ONUDI à Rabat emploie une dizaine de personnes sous différents statuts : personnel de l'ONUDI (3), personnel mis à la disposition du Bureau par le MICNT (3) et personnel de projets. Ces variations de statuts ont causé des interrogations voire des confusions au sein de l'équipe et le Représentant de l'ONUDI a œuvré à résoudre ces problèmes.

L'engagement et la valeur ajoutée du Bureau sont reconnus notamment en ce qui concerne l'appui administratif donné aux projets. Quant au suivi technique, le rôle du Bureau varie fortement suivant les projets. Plusieurs partenaires ont exprimé leur impression que le pouvoir décisionnel est trop centralisé à « Vienne ».

Le Représentant de l'ONUDI a participé de façon active à la coordination du Système des Nations Unies (UNDAF) et s'est engagé dans le développement et la

mise en œuvre des projets communs et à exécution partagée. Cet engagement est reconnu comme exemplaire au sein de la Communauté des Organisations des NU à Rabat.

Résumé des recommandations

La mission d'évaluation soumet des recommandations à l'ONUDI et au MICNT quant au futur programme pays et au fonctionnement du Bureau ainsi que certaines recommandations plus génériques à l'attention de la Direction Générale de l'ONUDI. Elle soumet également des recommandations détaillées pour la poursuite et la finalisation des projets en cours. Le détail des recommandations est présenté au chapitre VII.2.

Concernant le futur programme pays, l'ONUDI devrait assurer un alignement solide du programme avec les priorités du pays, formuler les projets futurs en étroite collaboration avec les bailleurs de fonds prévus, et renforcer sa collaboration avec les autres agences des Nations Unies et sa présence dans l'UNDAF.

Concernant le Bureau de l'ONUDI à Rabat, l'ONUDI devrait renforcer son rôle de suivi par rapport aux projets (responsabilisant davantage le staff du Bureau non seulement sur le plan administratif mais aussi sur le plan technique) et renforcer la communication sur les résultats des interventions pour améliorer la visibilité de l'ONUDI au Maroc.

Le MICNT devrait renforcer sa contribution à la mobilisation de financement des interventions futures et à la coordination des projets du futur programme pays de l'ONUDI avec les interventions d'autres partenaires de développement. Le MICNT devrait insister sur le fonctionnement rigoureux du futur comité de pilotage.

La Direction Générale de l'ONUDI devrait aller résolument de l'avant avec la décentralisation de ses opérations déjà en cours, revoir les responsabilités et les procédures de fonctionnement des Bureaux de pays et préciser le mode de fonctionnement des « programmes pays » (formulation, mis en œuvre, reporting, suivi, « team leadership » et pouvoirs décisionnels, financement du personnel local et visibilité).

La Direction Générale de l'ONUDI devrait se pencher aussi sur la demande de ses partenaires dans les pays de développement plus avancés de gérer les projets selon la modalité de « l'exécution nationale ». Ce problème est particulièrement urgent pour les opérations conjointes avec d'autres Organisations des NU, qui ont déjà adopté cette modalité pour la mise en œuvre de leurs projets.

Enfin, la Direction Générale de l'ONUDI devrait assurer un flux des connaissances plus efficace entre les différents domaines d'intervention et les différents pays et veiller à ce que les projets de démonstration (« projets pilotes ») tiennent compte des enseignements tirés ailleurs et antérieurement.

Executive Summary

The Independent Country Evaluation Morocco covers the second phase of the Integrated Programme Morocco (IPM II) as well as other UNIDO interventions in the country and the performance of the Field Office, including Global Forum activities.

The evaluation has been conducted by Said Ouattar (national consultant) and Leny van Oyen (international consultant and team leader). The evaluation mission took place from 7 to 20 April 2011.

The IPM II Programme document was signed by the Government and UNIDO in May 2007 for a duration of four years (2007 to 2011) and consists of the following three components and seventeen sub-components:

- 1) Rural development and strengthening of production capacities, notably support of income generating activities (seven sub-components);
- 2) Trade capacity building, modernization of the industrial sector and improvement of the competitiveness aiming at supporting the Emergency Plan (seven sub-components);
- 3) Energy and Environment (three sub-components).

Similar to UNIDO Integrated Programmes in other countries, the planning and the reality of the IPM II differ significantly. Only eight out of seventeen sub-components (projects) of the IPM II were financed, whereas a large number of projects developed outside the context of IPM II.

The initial budget foreseen for IPM II was 17,554,800 USD (including support costs) and a national in kind contribution of 6,000,000 USD was planned. By the end of 2010, the funds mobilized amounted to 20,330,427 USD, out of which 9,620,758 USD were allocated to IPM II and 10,709,669 USD to other projects. The national contribution materialized only to a very limited extent (contributions of the 'Agence de l'Oriental' and the in kind contributions of several project counterparts).

The main bilateral donors of the IPM II were Spain, Italy and Switzerland. Most of the projects outside the IPM II were financed by the Montreal Protocol and the Global Environment Fund. Almost all projects not pertaining to the IPM II cover environmental issues, such as the phasing-out of HCFC and methyl bromide in tomato production, clean technology transfer and the management of PBC.

The result of these developments has been a strong bias of UNIDO activities in Morocco towards environmental issues (85% of the total budget) and little funding mobilized for interventions related to the mandate of the Ministry of Industry, Commerce and New Technologies (MICNT). Only two out of seven projects initially planned under Component II were financed.

In conclusion it can be said that the concept of "integration" remained rather theoretical in the programme document and that this concept became almost

meaningless in the course of implementation. The Morocco example confirms structural weaknesses of the IP approach that had already been noted during the evaluation of the IPM I in 2004 and analysed in greater depth in 2007 under the meta-evaluation of 20 IPs.⁴

The weaknesses in IPM II concern a lack of synergies among projects, inadequate mechanisms for leadership and weak technical and financial reporting of some projects and of the programme in general. The role of the UNIDO Representative as team leader remained vague, leading to a variable quality of follow-up depending on the projects. The implementation and exit strategies of some projects remained insufficient.

The programme document as such has not been sufficient as a tool for strategic guidance and there is no evidence that UNIDO Headquarters or the Field Office took the initiative to adjust the document to changing realities. The evaluation mission was informed that several steering committee meetings chaired by the MICNT were held in Rabat and in Vienna parallel to the UNIDO General Conference. However, minutes of these meetings could not be traced.

At the beginning of 2011, UNIDO fielded a programme formulation mission for the next country programme, in response to a request from the MICNT in February 2010. This mission suggests a strategic readjustment of the future country programme towards themes closer to the MICNT mandate.

The initial objectives of the IPM II were consistent with the priorities of the country and UNIDO. During the formulation of the IPM II the appropriation by counterparts was satisfactory although, for some decisions, the degree of consultations with partners was limited.

The table below provides an overview of the project assessments using OECD/DAC criteria. The contextual relevance and country ownership of most projects were assessed as high or very high. The assessments of effectiveness and efficiency show a more variable picture. Some projects produced good, even very good results. The visibility of certain activities was good, but the mission considers that, in general, UNIDO's visibility in Morocco could be strengthened.

Sustainability is satisfactory for those projects where partners and beneficiaries played an active role during implementation. However, the sustainability of the women group projects is under threat because of marketing issues. "Gender and development" was explicitly covered by the women entrepreneurship projects. South-South cooperation has been facilitated through various interventions.

⁴ Comparative review of lessons learned from 20 UNIDO Integrated Programmes, UNIDO Evaluation Group, 2007

Project	Relevance	Ownership	Efficiency	Effectiveness	Impact	Sustainability
<i>UE/MOR/07/005 Women entrepreneurship (North)</i>	++	+	- ⁵	+/-	+/-	+/-
<i>FM/MOR/08/003 Cultural heritage (South)</i>	++	+	+/-	+/-	+/-	+/-
<i>TF/MOR/07/003 Agricultural products (East)</i>	++	++	+/-	+/-	+/-	+/-
<i>UE/MOR/04/127 and 07/007 Export consortia</i>	++	+	++	+	+	+
<i>US/RAB/05/004 Investment promotion</i>	++	+/-	+/-	+/-	+/-	-
<i>UE/MOR/05/004 Cleaner Production</i>	++	++	+	+	+	+
<i>UE/RAB/04/109, US/RAB/04/109, GF/RAB/08/004 TEST pollution prevention</i>	++	++	+/-	+/-	+	+/-
<i>GF/MOR/09/001 Desertification control</i>	++	+/-	- ⁶	+/-	+	+/-
<i>MP/MOR/10/003 Benzyl-bromide elimination tomatoes</i>	++	++	+	++	+	++
<i>MP/MOR/10/004 HCFC elimination</i>	++	+	+/-	+	+/-	+/-

The UNIDO Office in Rabat is a medium-size office that employs around 10 persons with different status: UNIDO staff (3), MICNT staff (3) and project staff. These status differences raised questions and also caused some confusion among the team, which the UNIDO Representative has been trying to solve.

The commitment and added value of the office are well recognized, in particular with regards to the administrative support to projects. Concerning the technical follow-up, it has been noted that the role of the office varies according to the projects. Several partners perceived UNIDO decision-making as too much HQ biased and centralized, which is also a concern of UNIDO partners in many other countries .

⁵ See footnote in chapter VII.1.

⁶ See footnote in chapter VII.1.

The UNIDO Representative has been highly committed to UNDAF and the development and implementation of joint UN projects. His commitment is considered exemplary among the UN community in Rabat.

Summary of recommendations

The evaluation mission offers recommendations to UNIDO and the MICNT for the future country programme and the operation of the Field Office as well as more general recommendations to the attention of UNIDO senior management. The evaluation mission makes also detailed recommendations on the follow-up and finalization of the on-going projects (see chapter VII.2).

With regard to the future country programme, UNIDO should ensure that the programme is fully in line with country priorities, formulate projects under this programme in close collaboration with the envisaged counterparts and donors and strengthen its cooperation with other UN agencies and maintain its presence in UNDAF.

Concerning the Field Office in Rabat, UNIDO should reinforce the involvement of the Office in project management by taking responsibilities on technical issues and not only in administrative matters. The Office should also improve the communication of project results and UNIDO visibility in Morocco.

The MICNT should actively contribute to the mobilization of funds for the future country programme and to the coordination of projects with interventions of other development partners. The MICNT should insist on a rigorous functioning of the steering committee.

UNIDO's senior management should go ahead firmly with its decentralization efforts and, to this end, review the responsibilities and functions of the Field Offices. It should also clarify the modus operandi for country programmes (formulation, implementation, reporting, follow-up, team leadership and decision taking, financing of local staff and visibility).

UNIDO's senior management should pay attention to the request of its partners in advanced developing countries to gradually shift project implementation towards the national execution modality (NEX). This problem is particularly pressing for those projects that are executed in cooperation with other UN entities that have already adopted this implementation modality.

Last but not least, UNIDO senior management should insist on a more effective knowledge management between different thematic areas of intervention and different countries and make sure that pilot projects take into consideration previous experience.

I

Introduction

I.1 Objectif de l'évaluation

Cette évaluation-pays vise à apprécier les interventions de l'ONUDI au Maroc, couvrant notamment :

- le Programme intitulé « Phase II du Programme Intégré et modulaire pour le Maroc, Phase II » (PIM II ; 2007-2011) dans son ensemble ;
- les projets réalisés et en cours
 - à l'intérieur du PIM II ;
 - de type individuel, y compris les projets relatifs au Protocole de Montréal (PM) et au Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) ;
 - les réalisations au Maroc dans le cadre des programmes régionaux ;
- le fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc sur la base de ses programmes de travail pour la période 2008-2010, y compris les activités de Forum Global.

Il s'agit d'une appréciation des réalisations en termes de:

- *pertinence* des objectifs dans le contexte marocain par rapport aux priorités nationales, incluant le degré de participation des contreparties marocaines dans la formulation et la mise en œuvre (*appropriation*) ;
- *efficience* de la mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités ;
- *efficacité et d'impact*: les résultats accomplis et les effets découlant de ces accomplissements (*prévus/non prévus, direct/indirect*) ;
- *pérennité*, c'est-à-dire de perspectives de durabilité des résultats.

Dans ce cadre, l'évaluation a aussi examiné :

- les efforts de mobilisation de fonds;
- la gestion/coordination du programme et des projets individuels ;
- le degré d'intégration des différentes interventions (synergies internes) ;
- la contribution et le positionnement de l'ONUDI par rapport au processus de coordination des activités du Système des Nations Unies (UNDAF) ainsi

que les efforts de coordination de l'aide avec d'autres partenaires bi- et multilatéraux (synergies externes) ;

- o la prise en compte des thèmes transversaux tels que la contribution aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'égalité des genres et la coopération Sud-Sud.

L'évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation - pays sur la base des termes de références dont un résumé est joint en Annexe A. La présente évaluation constitue une appréciation de la performance du PIM II depuis sa formulation en 2006. Quant à son programme prédécesseur (le PIM I), ce premier programme a fait l'objet d'une évaluation indépendante en septembre 2004. Cette évaluation a recommandé une continuation du programme ce qui a abouti au PIM II signé en 2007 qui est couvert par la présente évaluation.

La finalité de cette évaluation-ci est de tirer les leçons des réalisations et de faire des recommandations pour la coopération future entre le Maroc et l'ONUDI. A cet effet, les résultats de l'évaluation devront en principe être utiles pour le nouveau Cadre de Coopération entre le Maroc et l'ONUDI qui est actuellement en cours de finalisation suite à une mission de programmation effectuée au Maroc du 3 au 8 mars 2011 par une équipe du Siège de l'ONUDI au Maroc.

L'évaluation a été conduite par une équipe composée de Said Ouattar (consultant national) et Leny van Oyen (consultante internationale et chef d'équipe). La mission au Maroc a eu lieu durant la période du 7 au 20 avril 2011.

I.2 Méthodologie

Introduction

L'évaluation s'est déroulée en cinq phases, à savoir :

- i. la préparation, couvrant notamment une revue documentaire, l'élaboration d'un guide d'entretien et la préparation d'un rapport initial (*inception report*);
- ii. les entretiens avec les responsables concernés par le « programme Maroc » au niveau du Siège de l'ONUDI ;
- iii. la mission sur le terrain, couvrant des entretiens avec le Bureau de l'ONUDI à Rabat, ainsi qu'avec les bailleurs de fonds, les différents partenaires et (pour certains projets) avec un nombre de bénéficiaires des interventions ;
- iv. la restitution des observations préliminaires à la fin de la mission d'abord au Maroc (le 20 avril 2011) et au Siège de l'ONUDI (le 1 juin 2011) ;
- v. la rédaction du rapport et sa finalisation, reflétant les commentaires reçus.

L'approche méthodologique adoptée est fondée sur la triangulation des données secondaires et primaires collectées auprès des principaux acteurs concernés.

Analyse de rapports et autres sources d'information

L'équipe d'évaluation a recueilli et analysé les documents disponibles relatifs au PIM II dans son ensemble ainsi que relatifs aux projets spécifiques. La mission a aussi examiné un nombre d'autres documents concernant le pays dont des stratégies sectorielles. Les rapports périodiques disponibles sur l'état d'avancement du PIM II dans son ensemble couvraient la période jusqu'à mars 2010. Il n'y pas eu de rapportage consolidé sur l'état d'avancement du programme depuis cette date. Ceci semble lié au fait que les rapports des Bureaux sont en particulier préparés en vue des réunions des instances dirigeantes de l'ONUDI. Par ailleurs, il est à noter que le format standardisé de ces rapports périodiques ne correspond pas du tout au format (également standardisé) des programmes de travail guidant les opérations des Bureaux de l'ONUDI. Les détails des réalisations par projet ont été décrits dans des rapports spécifiques disponibles. Pour certains projets (notamment ceux sous la Composante I), les rapports ont été nombreux, mais souvent plutôt répétitifs et insuffisamment détaillés pour bien appréhender les résultats de l'assistance dans la période couverte par ces rapports.

Il n'y a pas eu de mise au point/évaluation du PIM II dans son ensemble à mi-parcours. Quelques projets ont fait l'objet d'une évaluation dans le contexte des évaluations thématiques, à savoir le projet « consortia d'exportation », le projet « CMPP » et l'Unité de Promotion des Investissements (UPI) au Maroc (toutes réalisées en 2008). Quant à ces projets, la mission a cherché à apprécier leur impact à ce jour, en outre de la situation par rapport aux recommandations émanant de ces évaluations. Par ailleurs, il est à souligner que certains projets en cours (notamment ceux financés par le FEM) seront évalués ultérieurement de manière individuelle. En effet, une évaluation-pays ne se substitue pas à une évaluation en profondeur des projets individuels de grande taille.

Pour ce qui est du projet « UPI », il s'est avéré difficile d'obtenir des détails sur ses réalisations à travers des entretiens, car l'unité n'existe plus depuis trois ans, et il n'y avait pas le temps pour tenter de retrouver les bénéficiaires et partenaires du projet à l'époque. A cet effet, l'appréciation s'est limitée à quelques discussions par rapport à ce projet et à une revue documentaire. La liste des documents utilisés est donnée en Annexe D.

Entretiens

Afin de recueillir des informations émanant de toutes les parties concernées, la mission a eu sur le terrain des entretiens avec : le Représentant de l'ONUDI à Rabat et avec toute son équipe ; la contrepartie principale de l'ONUDI, à savoir le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies ; tous les autres Ministères/structures partenaires concernés par les projets de l'ONUDI ; certains des consultants impliqués dans les interventions ; un nombre d'entreprises/groupements bénéficiaires de certains projets ; les bailleurs de fonds des projets et d'autres partenaires de développement au sein du Système des Nations Unies et en dehors de celui-ci.⁷

⁷ La mission a cherché à rencontrer aussi l'ancien Directeur au Ministère de l'Industrie qui, jusqu'à 2010, a été le principal interlocuteur du Bureau de l'ONUDI au Maroc et la contrepartie directe du Représentant. Néanmoins, malheureusement, il n'a pas été possible de programmer ce rendez-vous.

Il est à noter que l'appréciation du fonctionnement du Bureau de l'ONUDI a été réalisée en trois parties complémentaires : *primo*, un formulaire d'auto-évaluation a été conçu, suivant la structure des plans de travail standardisés des Bureaux de l'ONUDI. Ce formulaire a été envoyé avant le démarrage de la mission et a été complété par le représentant de l'ONUDI ; *secundo*, l'auto-évaluation a été discutée sur place avec le représentant ; *tertio*, la mission a eu des entretiens avec tout le staff du bureau de manière individuelle.

Au Siège de l'ONUDI, la mission a eu des entretiens avec les responsables du Groupe de l'Evaluation, du Programme Pays Arabes, et avec les gestionnaires de projets/programmes réalisés/en cours au Maroc depuis 2004 (date de la précédente évaluation indépendante). La liste des personnes et des organisations rencontrées est incluse en Annexe B et l'Annexe C résume les questions ayant guidées les différents entretiens.

Critères d'évaluation

De manière générale, l'évaluation suit les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC : pertinence (comprenant aussi appropriation), efficience, efficacité, impact et pérennité (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation, page viii).⁸

I.3 Structure du rapport

Ce rapport décrit le résultat de l'évaluation (i) au niveau des interventions de l'ONUDI au Maroc vu dans son ensemble (y compris le fonctionnement du Bureau de l'ONUDI) et (ii) au niveau des projets qui y ont été réalisés/sont en cours. L'analyse commence par une description du contexte du pays (Chapitre II), résumant la situation macro-économique, synthétisant l'environnement stratégique et institutionnel. Ce chapitre inclut aussi un bref aperçu du positionnement de l'appui de l'ONUDI dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et d'autres initiatives connexes. Le chapitre III inclut une description succincte des différentes interventions et de la situation financière (budgets prévus, fonds mobilisés et dépenses). Il décrit aussi les modalités de gestion et de suivi et donne un résumé des étapes principales. Ensuite, dans le chapitre IV une appréciation est donnée par rapport à (i) la conception du PIM II dans son ensemble et (ii) la conception et la mise en œuvre des interventions à travers des projets groupés par thème (PIM II et hors PIM II). Enfin, le rapport se termine par les conclusions et les recommandations d'une part (Chapitre V) et les enseignements tirés d'autre part (Chapitre VI). Un résumé analytique détaillé est présenté au début du rapport (en français), suivi par un bref résumé en anglais.

⁸ Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), Direction de la Coopération pour le Développement (DCD-CAD)

II

Contexte

II.1 Situation du pays

Pour situer les interventions de l'ONUDI dans leur contexte, l'encadré 1 présente quelques informations générales sur le Maroc qui est la cinquième puissance économique d'Afrique et la troisième puissance économique du Maghreb après l'Algérie et la Tunisie.

Encadré 1
Quelques données générales sur le pays

Population	31,992,592 (2009)
PIB par tête d'habitant (\$ EU)	4,863 (est. 2011)
Taux de croissance/PIB	3.6% (est. 2011)
Source du taux de croissance	
*agriculture	3.0% (est. 2011)
*industrie	3.9% (est. 2011)
*services	4.0% (est. 2011)
Evolution de la contribution au PIB par secteur	
*primaire / 1990-99 (moyenne)	19.4%
*primaire / 2000-08	15.7%
*Secondaire / 1990-99	28.8 %
*Secondaire / 2000-08	28.2 %
<i>dont activités manufacturières/ 1990-99</i>	<i>18.8 %</i>
<i>2000-08</i>	<i>16.5 %</i>
*tertiaire / 1990-99	51.8 %
*tertiaire / 2000-08	56.1 %
Taux officiel de chômage	9.9 % (est. 2011)
Rang Indice de Développement Humain (IDH)	114 (169)
Espérance de vie à la naissance	71.8 (2004)

Sources : *Economist Intelligence Unit, Banque Mondiale*

Tel que déjà résumé dans les Termes de Référence (TdR) de la mission d'évaluation-pays, une gestion macro-économique saine et une bonne performance économique ont contribué à l'amélioration de l'infrastructure physique et à l'accès aux services sociaux. La pauvreté absolue est passée de 15% à environ 9% dans la période de 2001 à 2007. Néanmoins, les taux de croissance actuels ne permettent pas d'absorber l'offre de travail et le chômage des jeunes demeure important. En outre, il y a une disparité par rapport aux indicateurs sociaux entre les milieux urbains et ruraux.

Comme il ressort de l'encadré 1 ci-haut, l'économie est de plus en plus tributaire des services et le secteur manufacturier a pris du recul. Sa part dans le PIB est passée de 18,8 % dans les années 90 à 16,5 % en moyenne depuis 2001. Les TdR ont mis en

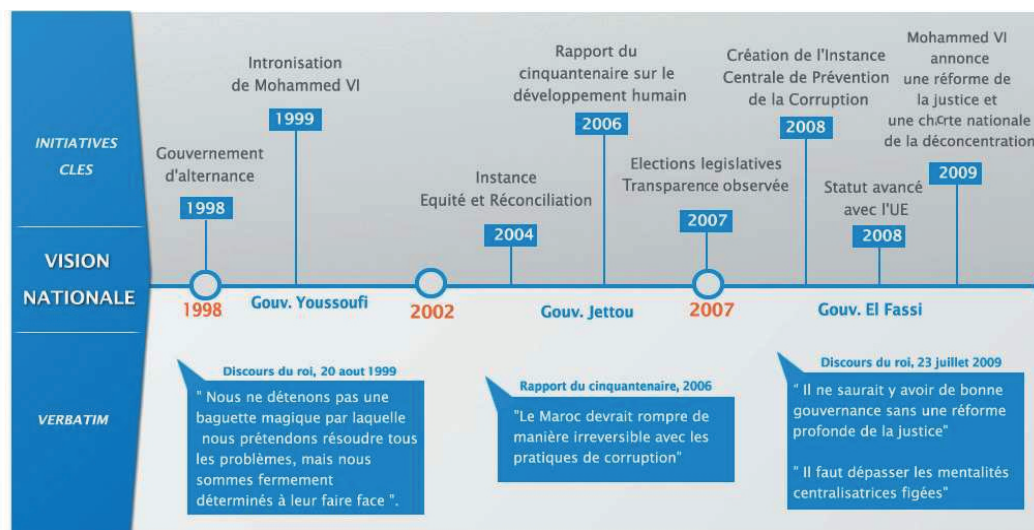
exergue la lente transformation structurelle du secteur manufacturier, ainsi que le fait que les exportations continuent à être axées sur les produits traditionnels, peu diversifiés, exigeant peu de qualifications et présentant une faible valeur ajoutée. Ainsi le constat que le potentiel du secteur d'exportation de contribuer à la croissance et à la création d'emplois reste sous-exploité.

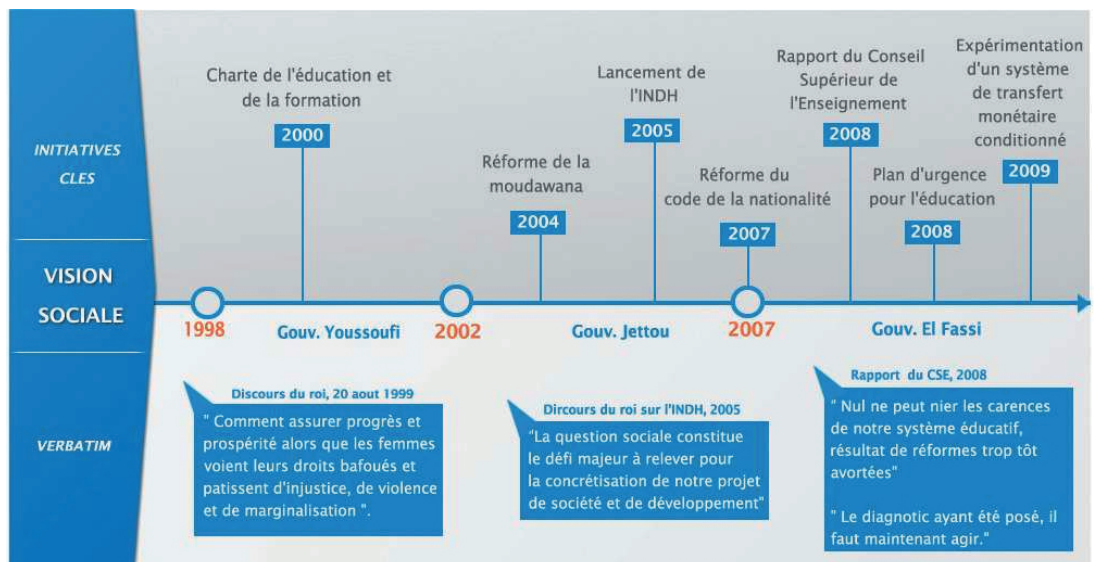
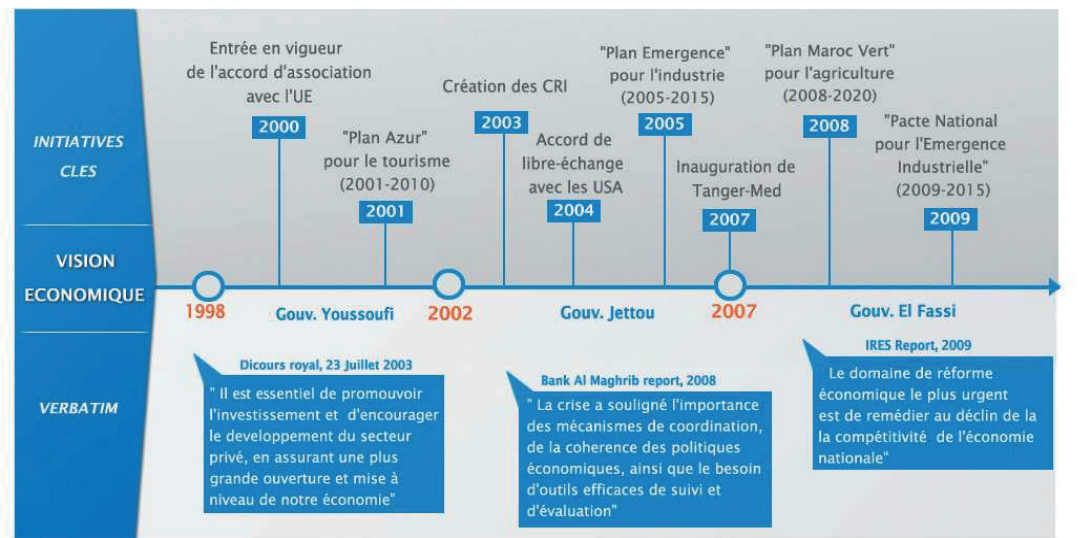
II.2 Cadre stratégique et institutionnel

Cadre stratégique

Quant aux objectifs de développement du Maroc, le schéma inclus dans le Cadre Stratégique 2010-2013 de la Banque Internationale pour la Reconstruction (BIRD)/Société Financière Internationale (SFI), reproduit ci-après, donne un aperçu compréhensif de la vision de développement au niveau politique, économique et social et des initiatives y afférentes.

Schéma 1
Visions du développement et initiatives





Source : Banque Mondiale, 2010

Il y a lieu de mettre en exergue les stratégies nationales et sectorielles suivantes qui constituent le contexte stratégique des interventions en cours/potentielles de l'ONUDI:

- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) - programme lancé en 2005 par rapport aux défis du développement social et humain (éducation, santé, logement, emplois, ...)
- Des initiatives sectorielles/thématiques, notamment :
 - Agriculture : Plan Maroc Vert (2008-2020) - programme ciblé sur l'augmentation de la valeur ajoutée, des emplois créés et des exportations ;

- Pêche : Halieutis (2009-2020) – programme ciblé sur l’augmentation de la production, la consommation, les exportations, l’emploi etc. ;
- Industrie : Plan Emergence II (2009-2015) – programme ciblé sur l’augmentation de la contribution du secteur au PIB, de la valeur des exportations et la création d’emplois ;
- Artisanat : Vision 2015 ciblant entre autre le développement des marchés et l’adaptation de l’offre du secteur qui constitue déjà le deuxième employeur du pays après l’agriculture ;
- Exportations : Plan Stratégiques des Exportations (2009-2018) / Maroc Export Plus – couvrant des mesures incitatives pour augmenter et diversifier les exportations, et pour augmenter le nombre d’entreprises exportatrices ;
- Technologies d’Information et de Communication (TIC) : Maroc Numérique ‘2009-2013) – programme incluant entre autre des mesures visant le renforcement de la productivité des PME et le développement de l’industrie des TIC ;
- Environnement : des Plans d’Action Nationaux dans différents domaines (tels que : lutte contre la désertification, ressources en eau, biodiversité, reboisement, etc.; plus récemment : la Charte de l’Environnement (2010) – un cadre général de gestion des ressources ;
- Déchets Solides : Programme national (2007-2022) ciblant entre autre la réduction des déchets solides, la récupération et la valorisation, ainsi que la réduction des émissions carbone ;
- Energie : Mesures prioritaires nationales (2008-2012) en termes de production d’électricité et d’économies d’énergie.

Cadre institutionnel

Le secteur industriel relève du Ministère de l’Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. Ce Ministère constitue la contrepartie principale de l’ONUDI (étant son partenaire « naturel »). D’autres Ministères concernés par les interventions de l’ONUDI sont notamment le Ministère du Commerce Extérieur, le Ministère de l’Agriculture et le Ministère de l’Environnement. En outre, il y a lieu de mentionner des Agences sous tutelles de ces Ministères, telles que l’Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), Maroc Export, parmi d’autres. En fonction de la couverture géographique des interventions, aussi les Agences de développement régional constituent un partenaire important de l’ONUDI, telle que l’Agence du Sud et l’Agence de l’Oriental, ainsi que les Centres Régionaux pour l’Investissement (CRI).

Au niveau du secteur privé on peut citer la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), ses associations sectorielles membres et les Chambres de Commerce, d’Industrie et de Services et leur Fédération. Dans ce contexte il faut mentionner aussi les structures suivant émanant des projets d’appui de l’ONUDI, notamment le Centre Marocain de Production Propre (CMPP) – basé au sein du CGEM et l’Association Marocaine des Consortia d’Exportation (AMCE).

II.3 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et l'aide au Maroc en général

UNDAF

De manière générale, le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) est un outil qui permet aux différentes agences du Système des Nations Unies (SNU) d'apporter une réponse coordonnée aux défis de développement des pays bénéficiaires. Au Maroc, le SNU s'est engagé dans un processus commun de planification des activités opérationnelles, ciblant notamment les priorités nationales définies dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) du pays ainsi que dans l'INDH.

La période couverte par le Plan-Cadre actuel tire vers sa fin. La présence de l'ONUDI par rapport à l'UNDAF 2007-2011 a été signalée au niveau de plusieurs domaines prioritaires, tels que la génération de revenus, l'accès aux services de base, la sécurité alimentaire, et l'entrepreneuriat féminin.

Une revue à mi-parcours de l'UNDAF réalisée en 2010 a mis en exergue quelques défis, dont la faiblesse du suivi-évaluation. Sur la base de l'expérience vécue, une nouvelle approche est en train d'être suivie par le SNU pour le nouveau UNDAF 2012-2016. Ce dernier a été récemment signé, constituant un cadre très global avec des objectifs généraux concernant cinq domaines de résultats visés, notamment par rapport à l'environnement, la gouvernance, le développement économique et social, la santé et l'éducation. Le nouveau cycle est encore dans sa phase de démarrage et les détails – sous forme d'un programme de travail conjoint déduit de ces objectifs – sont prévus d'être élaborés dans la période mai – décembre 2011.

L'aide au Maroc en général

Il convient de situer l'appui de l'ONUDI dans son contexte, à savoir par rapport à (i) l'aide du SNU au Maroc et (ii) la totalité de l'aide (bi- et multilatérale) au pays. D'abord, au sein du SNU, l'ONUDI est une agence relativement « petite ». Selon des chiffres obtenus du Bureau du Coordonnateur Résident, l'ONUDI avait la huitième position sur un total de 13 agences du SNU en termes de dépenses effectuées (2010), ses interventions se chiffrant à 3.8%. Selon l'estimation du budget prévisionnel 2012 – 2016, la part de l'ONUDI s'élève à 4.9%. Par ailleurs, selon les observations du Représentant de l'ONUDI ces chiffres étaient inexacts et seraient donc à mettre à jour par le Bureau du Coordinateur : le budget de l'ONUDI aurait représenté 8,7% de celui de l'ensemble des Agences, avec les déboursments couvrant 5,1%.

Par ailleurs, il faut reconnaître que dans le paysage de l'aide au Maroc dans son ensemble, le rôle du SNU est assez limité, contribuant environ 1 à 2 % de toute l'aide au pays. Parmi les grands bailleurs de fonds, on peut citer la Banque Mondiale, l'Union Européenne, La Banque Africaine de Développement, l'Espagne, la France, les Etats-Unis, et l'Allemagne.

En ce qui concerne la coordination de l'aide dans son ensemble, il y a un nombre de groupes thématiques dont la plupart est présidée par des bailleurs de fonds bilatéraux (par exemple les groupes par rapport à l'environnement, l'agriculture et les ressources naturelles, l'éducation, l'énergie, la gouvernance, l'eau, la santé etc.). Il a été mentionné que les groupes de travail et les groupes thématiques au sein du SNU invitent les autres partenaires actifs dans les domaines traités par ces groupes à leurs réunions (qui se tiennent 2 ou 3 fois par an ou plus souvent, selon besoin).

Des discussions sont en cours au Maroc pour restructurer voir renforcer le mécanisme de coordination. Il a été mentionné que du côté du Gouvernement marocain, la question de la coordination de l'aide dans son ensemble est compliquée par le fait que différents bailleurs ont différents partenaires principaux (Ministère des Affaires Etrangères, Ministère des Finances, Ministères Techniques). Pour ce qui est de l'UNDAF, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération a cependant un rôle de coordinateur en tant que l'interlocuteur système des NU.



Bref aperçu des différentes interventions de l'ONUDI au Maroc

III.1 Historique et portée des interventions

En guise d'introduction, ce chapitre est *descriptif* et donne un bref aperçu des différentes interventions de l'ONUDI au Maroc. Le chapitre portant sur *l'appréciation* (Chapitre IV) examinera les interventions de l'ONUDI par thème et secteur couvertes par cette évaluation (activités du PIM II et hors PIM II confondues).

Le PIM II

En septembre 2006, une mission de programmation a initié le processus de formulation du PIM II. Cette mission a pu s'inspirer des résultats de la mission d'évaluation du PIM I effectuée deux ans plus tôt, à savoir en septembre 2004. Cette évaluation a recommandé une continuation du programme, ce qui a abouti au programme successeur couvert par la présente évaluation. Les principales recommandations de l'évaluation du PIM I sont résumées dans l'encadré 2 ci-après.

Encadré 2 Rappel des principales recommandations de l'évaluation du PIM I

En résumé, les recommandations de la mission d'évaluation du PIM I par rapport à la suite à envisager concernaient en particulier la nécessité de:

- Consolider les résultats obtenus et d'assurer leur pérennité
- Participer activement aux travaux dans le cadre de l'UNDAF
- Renforcer les synergies internes entre les Composantes
- Mettre en place un système de *reporting* plus périodique et plus précis (par rapport au cadre logique et les indicateurs de performance)
- Renforcer la stratégie de mobilisation de fonds ainsi que le rôle du Gouvernement dans la mobilisation de fonds
- Associer le secteur privé plus étroitement à la formulation du PIM II
- Renforcer la coordination entre les contreparties marocaines
- Créer un Comité de Pilotage effectif
- Renforcer la coordination avec les autres programmes bilatéraux ou multilatéraux
- Consolider le rôle du Bureau à Rabat en renforçant ses tâches de coordination, de suivi technique, de mobilisation de fonds, de conseil stratégique
- Améliorer la visibilité du PIM

Sur la base des discussions avec les différentes contreparties lors de la programmation, un document a été formulé, reflétant un accord commun sur les axes prioritaires et l'approche à suivre dans le cadre du PIM II. Ce dernier document a été approuvé par l'ONUDI en février 2007 et signé par la contrepartie marocaine et l'ONUDI en mai 2007 lors d'une mission du Directeur Général de l'ONUDI au Maroc. Le programme intitulé « Phase II du Programme Intégré et Modulaire du Maroc – amélioration de la compétitivité du secteur industriel et appui aux efforts du Maroc dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) pour un développement durable » (en bref, PIM II) avait une durée estimée de 4 ans, s'étalant sur la période mars 2007 – mars 2011. Pour le moment le document de programme est encore valide, en attendant la finalisation du nouveau Cadre de Coopération envisagé entre le Maroc et l'ONUDI.

Le PIM II visait à (i) consolider les acquis du PIM I ; (ii) accompagner le pays dans ses efforts de modernisation du tissu industriel et de renforcement de sa compétitivité ; (iii) contribuer à la réalisation des objectifs de l'INDH visant l'amélioration des conditions de vie des populations les plus démunies. La structure du PIM II couvre 3 composantes à savoir:

- I. Développement rural et renforcement des capacités de production notamment l'appui aux activités génératrices de revenus et à l'INDH ;
- II. Renforcement des capacités commerciales, modernisation du secteur industriel et amélioration de la compétitivité visant essentiellement l'appui au Plan Emergence ;
- III. Energie et environnement.

A l'intérieur de chacun de ces trois composantes, plusieurs projets étaient prévus, ce qui est résumé dans le tableau 1 ci-après qui inclut aussi une comparaison entre les projets prévus et ceux ayant obtenu un financement.

Tableau 1
Structure du PIM II - projets prévus et projets financés par composante

Composantes/projets	Etat de financement	Titre/code du projet financé
<i>Composante I : Développement rural et renforcement des capacités de production</i>		
I.1. Renforcement des capacités technologiques d'appui local aux activités productives rurales	financé (combinaison entre I.1, I.2 et I.3)	(i) Développement de l'entreprenariat féminin dans le secteur agro-industriel, Phase I (continuation de la Phase I - UE/MOR/04/148 durant PIM II ; finalisée en 2007)
I.2 Assistance technique aux unités de valorisation des produits agricoles mises en place dans le cadre de l'INDH	financé (combinaison entre I.1, I.2 et I.3)	
I.3 Développement de l'entreprenariat féminin	financé (combinaison entre I.1, I.2 et I.3)	(ii) Développement de l'entreprenariat féminin dans le secteur agro-industriel, Phase II – UE/MOR/07/005
I.4 Assistance technique aux activités de valorisation des produits agricoles entreprises dans le cadre de projets divers (MEDA, MCA, d'autres non INDH)	financé (à travers projet commun avec d'autres agences du SNU)	Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc, FM/MOR/08/003
I.5 Assistance technique aux projets entrepris par l'Agence de Développement des Provinces de l'Oriental	financé (voir aussi III.3)	Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'oriental – TF/MOR/07/003

Composantes/projets	Etat de financement	Titre/code du projet financé
I.6 Accompagnement des coopératives d'artisanat exerçant dans la région de Rabat Salé Zemmour Zaer	non financé (nf)	nf
I.7 Développement de la filière cuir de la ville de Fès, Phase II	nf	nf
<i>Composante II : Renforcement des capacités commerciales, modernisation du secteur industriel et amélioration de la compétitivité visant essentiellement l'appui au Plan Emergence</i>		
II.1 Renforcement des capacités dans les domaines de la traçabilité, de l'accréditation, la normalisation et la promotion de la qualité	nf	nf
II.2 Appui à la modernisation compétitive des entreprises de textile et d'habillement et renforcement des capacités du Centre Technique Textile – Habillement	nf	nf
II.3 Appui à l'innovation comme outil de modernisation compétitive	nf	nf
II.4 Développement des systèmes productifs locaux et pôles de compétitivité	nf (PIM II) financé (PIM I)	nf (PIM II) financé (PIM I) à travers projet Développement de grappes artisanales - UE/MOR/04/161
II.5 Appui à la création de consortia d'exportation	financé	(i) Support to the establishment of export consortia (continuation de la Phase I - UE/MOR/04/127 durant PIM II ; finalisée en 2007) (ii) Renforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation – UE/MOR/07/007
II.6 Promotion des investissements, échanges commerciaux et des partenariats industriels	financé (PIM I) financé partiellement (PIM II)	Unité de Promotion (UPI) financé de 2001 à 2005 à travers d'un projet spécifique/Maroc ; de 2005 à 2008 à travers d'un projet régional Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network – US/RAB/05/004
II.7 Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information	nf (PIM II) financé (PIM I)	nf (PIM II) financé (PIM I) à travers projet National Industrial Information Network – US/MOR/04/035
<i>Composante III : Energie et environnement</i>		
III.1 Centre Marocain de Production Propre, Phase II	financé (PIM I et PIM II)	Establishment of the Moroccan National Cleaner Production Centre, Phase II - UE/MOR/05/004 (continuation durant PIM II)
III.2 Assistance pour l'accélération de l'exécution pour un Développement Propre (MDP)	nf	nf
III.3 Lutte participative contre la désertification et la réduction de la pauvreté dans les écosystèmes arides et semi-arides des hauts plateaux de l'Oriental marocain	financé	(ii) Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of Eastern Morocco - GF/MOR/09/001, FB/MOR/06/001, GP/MOR/06/001, XP/MOR/05/002.

Composantes/projets	Etat de financement	Titre/code du projet financé
<i>Gestion générale/PIM II</i>		
Contribution de l'ONUDI pour PIM II	3 projets financés	Trois projets financés par l'ONUDI (de type « fonds d'amorçage »), à savoir XP/MOR/07/002, XP/MOR/07/A02 et YA/MOR/08/001

Les projets hors PIM II

- Protocole de Montréal (PM)

En tant que signataire du PM, le Maroc cherche à éliminer ou réduire ses émissions de substances qui appauvrissent la couche d'ozone (SAO). Dans ce contexte, le Maroc a bénéficié de plusieurs financements pour lesquels l'ONUDI a un rôle d'exécution. Durant la période couverte par le PIM II il s'agit des projets suivants :

(i) *Project preparation and phase-out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production* – un projet financé à travers différentes tranches consécutives (durant la période du PIM I et du PIM II), à savoir MP/MOR/01/183, MP/MOR/04/140, MP/MOR/05/003, MP/MOR/06/003, MP/MOR/07/006, et MP/MOR/08/004 ;

(ii) *Project preparation and phase-out of methyl bromide in cucurbits and green beans* – un projet financé à travers différentes tranches consécutives (durant la période du PIM II), à savoir MP/MOR/07/001, MP/MOR/08/005, MP/MOR/10/003 ainsi que projet TF/MOR/08/006 (un financement parallèle de l'Italie en complément au financement par le PM) ;

(iii) Des projets concernant la gestion des hydrochlorofluorcarbures (HCFC), à savoir MP/MOR/08/002 (*phase-out management plan*), MP/MOR/10/001 (*phase-out investment activities/foam sector*), MP/MOR/10/002 (*phase-out investment activities/refrigeration and air conditioning*), et MP/MOR/10/004 (*conversion/isolation foam/domestic refrigerators*).

- Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)

(i) le Maroc ayant ratifié la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPs) en juin 2004, le FEM finance un projet intitulé *Environmentally sound management and disposal of PCB-contaminated transformers in Morocco* (exécuté conjointement avec le PNUD ; ce dernier a par ailleurs financé le premier projet/POPs au Maroc, à savoir le projet gestion rationnelle et élimination des PCB au Maroc – GN/MOR/07/004) en vue du développement du projet actuel;

(ii) le Maroc bénéficie d'un autre appui du FEM à travers d'un programme régional intitulé *Transfer of Environmentally Sound Technology (TEST) in the South of the Mediterranean* avec un financement de l'Italie en complément au financement par le FEM).

Il y a lieu de rappeler que le projet financé par le FEM dans le domaine de la désertification est déjà listé sous la Composante III (à savoir III.3) au sein du PIM II (voir Tableau 1 p.12).

Finalement, la mission a pris connaissance d'un « ancien » projet par rapport à la mise en place d'un Réseau National d'information Industrielle Marocain (RNIIM), financé par la Corée (projet mené dans le cadre du PIM I). Dans la mesure où ce projet est clôturé depuis un moment et n'était pas inclus dans les TdR, la performance de ce projet n'a pas été incluse dans la revue. Il en est de même pour la coopération dans le cadre d'un partenariat global entre l'Agence Française de Développement (AFD) et l'ONUDI et qui couvrirait le Maroc dans le domaine de « clusters ».

La suite du PIM II

Suite à la demande du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies en février 2010, la préparation de la suite du PIM II a commencé. Une mission de programmation a été effectuée début mars 2011, peu avant la mission d'évaluation. L'Aide-Mémoire de cette mission liste les thèmes suivants devant guider la formulation d'un nouveau cadre de coopération entre le Maroc et l'ONUDI (suivant l'ordre de l'Aide-Mémoire):

- Appui à l'Observatoire de l'Industrie
- Promotion de la santé et de la sécurité au travail et de la responsabilité sociale des entreprises
- Soutien à l'opérationnalisation des services de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements
- Accompagnement de l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME dans le domaine du renforcement de son programme de mise à niveau, notamment par rapport aux équipementiers et sous-traitants dans le secteur automobile
- Promotion de l'innovation et des pôles de compétitivité
- Appui au secteur du cuir, notamment à travers une expertise pour la mise en œuvre des actions et recommandations d'une étude de la filière amont du secteur et un appui à la filière de cuir à Fès (appui organisationnel ; formation etc... ; différents appuis aux tanneries)
- Appui au secteur textile (création, design, développement du segment 'textile technique')
- Appui au secteur agroalimentaire dont un soutien à compétitivité de certaines filières (boissons ; biscuiterie, parmi d'autres) et appui à la mise en œuvre du Plan Vert, notamment pour la valorisation des produits de terroir et la mise en place des agropoles.

Il est à noter que le Ministère ne voulait pas un 'PIM III' (un programme intégré étant considéré trop figé), mais plutôt un cadre de coopération ouvert et plus flexible.

III.2 Budgets prévus et fonds mobilisés

Initialement, le budget prévisionnel du PIM II (sur la base du document de programme signée en 2007) était de 17,554,800 \$ EU (dépenses d'appui exclues). En outre de cette estimation des fonds requis, il était prévu une somme en nature de l'ordre de 6,000,000 \$ EU (prévue d'être déboursée dans le cadre de l'INDH). En septembre 2009 le budget prévisionnel de 17,554,800 \$ EU a été augmenté, suite à la décision d'inclure le projet FM/MOR/08/003 (projet commun/*MDG Fund* - Espagne). Ceci a amené le total du budget du PIM II prévu à 18,024,397 \$ EU (dépenses d'appui exclues).

A la fin de 2010, les fonds mobilisés pour les interventions de l'ONUDI au Maroc durant la période couverte par le PIM II totalisent la somme de 20,330,427 \$ EU dont pour le PIM II proprement dit 9,620,758 \$ EU et pour les projet hors PIM II 10,709,669 \$ EU. Ainsi, un total de 47% des fonds mobilisés couvre les interventions prévues sous le PIM II, avec plus que la moitié des fonds mobilisés pour de l'appui hors PIM II (couvrant des interventions dans le domaine de l'environnement). Par rapport au budget visé par le PIM II, le taux de financement est de 54%.

Par rapport au budget mobilisé au sein du PIM II, le volet environnement constitue 69% du financement. Par ailleurs, sur la totalité des fonds (PIM II et hors PIM II), ce volet couvre non moins de 85% du budget.

Au moment où l'évaluation a eu lieu, les dépenses totales au sein du PIM étaient de 4,363,485 \$ EU soit 45% des fonds mobilisés. Dans la mesure où plusieurs projets sont déjà opérationnellement complétés, le reliquat se trouve essentiellement au niveau du projet GEF (Oriental) qui est dans sa phase de démarrage et dans les projets sous la composante I. Le tableau 2 (voir page suivante) reproduit la situation de financement par rapport au PIM II. L'annexe E donne un aperçu détaillé de la situation de financement de tous les projets (PIM II et hors PIM II).

En termes de sources de financement, les interventions de l'ONUDI au Maroc ont été essentiellement financées par les mêmes bailleurs de fonds que ceux ayant financés le PIM I : l'Espagne, l'Italie, et la Suisse. Deux nouvelles sources de financement par rapport au PIM II sont le Maroc même (l'Agence de l'Oriental) et le FEM. Le tableau 3 (voir page suivante) démontre la distribution des fonds par source de financement (PIM II et hors PIM II). Il ressort de ce tableau que les financements de respectivement le FEM et le PM constituent une très grande partie des fonds mobilisés.

Tableau 2
Situation de financement, PIM II

(Source : Agresso, février 2011)

Project No.	Title	Status	Project Manager	Donor	Allotments	Total Exp
FMMOR08003	Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Spain MDG Achievement Fund	389,684	327,058
UEMOR07005	Développement de l'entreprenariat féminin dans le secteur Agro-Industriel au Maroc	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Spain	1,171,067	758,124
TFMOR07003	Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Agence de l'Oriental, Morocco	177,741	108,101
Composante I					1,738,492	1,193,284
UERAB05E04	UERAB05004-Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network - Morocco	C	AKHVLEDIANI,Yuri Iraklievich	Italy	358,070	358,070
UEMOR07007	Reinforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortiums d'exportation	O	RUSSO,Fabio	Italy	643,629	581,138
Composante II					1,001,699	939,207
GFMR09001	Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of eastern Morocco	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	GEF	5,998,422	1,368,686
UEMOR05004	Establishment of the Moroccan National Cleaner Production Centre - Phase II	C	MORSSY,Azza Abdel Moneim Mohamed	Switzerland/SECO	638,964	615,930
Composante III					6,637,386	1,984,617
XPMOR07002	UNIDO contribution for Integrated Programme for Morocco, Phase II	C	BERNARD,Jean-luc		62,762	62,839
XPMOR07A02	UNIDO contribution for Integrated Programme for Morocco, Phase II	C	OUAOUICH,Ahmidou		149,643	152,786
YAMOR08001	Bridging funds - IP Morocco	C	BERNARD,Jean-luc	Regular budget	30,777	30,752
Composante 99 (Gestion générale)					243,181	246,377
O: en cours, C: finalisé					9,620,758	4,363,485

Tableau 3
Distribution des fonds par source de financement

source	PIM II	hors PIM II
Espagne	16%	--
Italie	10%	8%
Suisse	7%	--
Maroc	2%	--
PM	--	59%
FEM	62%	33%
ONUDI	3%	--

III.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi

Depuis 2004, l'ONUDI a un Bureau au Maroc. Néanmoins, selon les procédures de l'ONUDI en vigueur par rapport aux programmes intégrés au moment de la formulation du PIM II, le *Team Leadership* (TL) initial du PIM II relevait du Bureau Régional pour les Pays Arabes au niveau du Siège de l'ONUDI. Le TL a été transféré, suite à la signature du PIM II en 2007, au Représentant de l'ONUDI au Maroc (par décision en date du 13 mars 2007 du Comité d'Approbation des Programmes). Ainsi, selon le document du programme, l'exécution et la coordination du programme relève du représentant de l'ONUDI à Rabat en sa qualité de Chef d'équipe (TL).

La pratique de gestion quotidienne d'un pareil programme est caractérisée par une interaction entre le TL et son staff au niveau du Bureau et:

- les responsables des différentes projets au niveau du Siège de l'ONUDI ;
- les consultants chargés de la mise en œuvre des projets sur le terrain ;
- les principales contreparties nationales des interventions (Ministères concernés), les autres structures partenaires, et les bénéficiaires;
- les représentants des bailleurs de fonds (pour ce qui concerne les projets financés et les efforts de recherche de financements additionnels).

Certains projets (PIM et hors PIM) ont été/sont suivis par des chargé(e)s de programme et/ou par des coordinateurs basés soit au Bureau de Rabat ou ailleurs (au niveau des structures partenaires), sous la supervision du TL. Le rôle précis des chargés de programmes a varié selon les projets et selon les personnes. Certains projets semblent davantage pilotés depuis le Siège tandis que d'autres ont été/sont gérés de manière plus décentralisée.

Le TL a préparé des rapports sur l'état d'avancement du PIM II, au moins jusqu'à mars 2010 (date du tout dernier rapport sur l'état d'avancement du programme). La mission d'évaluation a constaté qu'il n'y a pas de rapports semestriels détaillant les progrès réalisés par rapport aux prévisions, les problèmes et les contraintes, etc. en outre d'un plan d'action détaillé pour la période suivante (tels que prévus dans le document du PIM II).

Le même document de programme envisageait un Comité National de Pilotage (CNP) et, si nécessaire, des Comités Techniques (CT) afin de faciliter le suivi technique de certaines composantes. Le CNP devait se réunir au moins deux fois par an. La mission d'évaluation n'a pas obtenu les comptes rendus demandé au démarrage de l'évaluation, mais a été informé (après la mission) qu'un certain nombre de Comités de Suivi se sont tenus à Rabat (en avril 2007, octobre 2007, juillet 2009 et février 2010), à l'invitation du / et présidés par le MICNT. Par ailleurs, le Représentant a organisé à Vienne des réunions entre les Délégations Marocaines et l'Equipe Pays à l'occasion des évènements suivants: GC 12 (décembre 2007), IDB 26 (juin 2009) et GC 13 (novembre 2009).

Le document de programme envisageait aussi une évaluation à mi-parcours pour faire un bilan des résultats obtenus et pour orienter la suite des opérations (qui n'a pas été réalisée). Il convient de souligner que la présente évaluation constitue de facto une évaluation en fin de programme.

III.4 Etapes marquantes

Ce paragraphe retrace quelques étapes marquantes dans la préparation et la mise en œuvre des interventions de l'ONUDI au Maroc depuis la dernière mission d'évaluation, à savoir du PIM I (2004), notamment à travers le tableau 4 (page suivante).

Tableau 4
Etapes marquantes

Description	Date
Mission d'évaluation du PIM I	septembre 2004
Mission de formulation du PIM II	septembre 2006
UNDAF 2007-2011	2007-2011
Approbation du PIM II par l'ONUDI	26 février 2007
Signature du PIM II	23 mai 2007
Octroi des premiers fonds d'amorçage/ONUDI au PIM II	2007 et 2008
Organisation d'une conférence pour mobiliser des bailleurs de fonds autour du PIM II	fin 2007
Rapports d'avancement du PIM II	mars 2008 octobre 2008 mai 2009 octobre 2009 mars 2010
Evaluation thématique de l'approche « production propre » ; préparation d'un rapport par rapport au Centre Marocain de Production Propre (CMPP)	mars 2008
Evaluation indépendante à mi-parcours du projet « consortia d'exportation dans le cadre d'une évaluation thématique de l'approche « grappe »	septembre/octobre 2008
Evaluation thématique de l'approche « ITPO », incluant un chapitre sur l'Unité de Promotion des Investissements (UPI) au Maroc	2008
Inclusion du projet FM/MOR/08/003 (Projet multi-agences/MDG Fund/Espagne) dans le PIM II	septembre 2009
Demande du Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies au DG/ONUDI d'une mission de programmation dans le but de formuler un nouveau cadre de coopération entre le Maroc et l'ONUDI	février 2010
Signature de l'UNDAF 2012-2016	31 mars 2011
Mission de Programmation/ONUDI	3-8 mars 2011
Evaluation indépendante (évaluation-pays)	7-20 avril 2011

IV

Conception et mise en œuvre du PIM II dans son ensemble

IV.1 La conception

Le PIM II a été formulé sur la base des réalisations du PIM I, visant la consolidation des acquis de la première phase et la poursuite de l'appui aux efforts de modernisation industrielle, de renforcement de la compétitivité et d'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées. Le document de programme a été conçu suite à des discussions avec les contreparties, ayant abouti à un accord commun sur les axes prioritaires du programme successeur du PIM I. A cet égard, on peut dire que le degré d'appropriation des autorités marocaines dans cette phase de conception était bon. Par ailleurs, la mission d'évaluation n'a pas vu d'indications que le secteur privé a été explicitement associé à la formulation du PIM II (ce qui était parmi les recommandations de l'évaluation du PIM I en 2004).

De manière générale, le document de programme est bien formulé, structurant les interventions prévues sous forme de trois composantes en principe complémentaires qui sont en phase avec les priorités stratégiques du pays.

Le cadre logique inclut des indicateurs de performance pour chacun des projets (« produits ») envisagés, mais pas par rapport aux objectifs généraux du programme. La stratégie a mis en exergue l'importance des passerelles entre les composantes, même si les liens entre les composantes et les projets sous celles-ci sont restés davantage généraux dans le document. Aussi, la complémentarité et les synergies entre les différents projets au sein de chaque composante ne sont pas toujours évidentes.

Le document inclut une analyse de la situation de l'aide extérieure au Maroc, sans revue du potentiel de coopération et de synergies avec d'autres programmes et projets financés par des bailleurs de fonds bi- et multilatéraux.

Ainsi, tant dans sa conception que dans les faits, le programme n'a pas été véritablement intégré. Si on sent au niveau de la conception l'effort de prise en compte de la plupart des recommandations de l'évaluation de 2004, celles-ci n'ont pas tout à fait été suivies au niveau de la mise en œuvre. Ainsi, plusieurs observations faites par l'évaluation du PIM I s'appliquent aussi au PIM II (voir Section IV.2).

Le problème principal quant à la conception du PIM II concerne son ambition, à savoir :

- Le volume financier prévu de la phase II était élevé vue le financement de la phase I dont le budget prévu avait dû être ramené 'en cours de route' de 12 millions \$ EU à 9 millions \$ EU dont environ 7 million \$ EU ont finalement pu être mobilisés. Tenant compte de cette expérience on peut s'interroger sur le réalisme du volume ambitieux du PIM.
- Le document du PIM II inclut une stratégie de mobilisation de fonds et les principaux bailleurs ont été contactés dès la phase de conception. Néanmoins, les risques par rapport à la mobilisation des financements ont été sous-estimés, surtout eu égard à l'expérience du PIM I.

Par ailleurs, la stratégie prévoyait un financement national considérable de 6,000,000 \$ EU, notamment dans le cadre de l'INDH. Cet apport n'a pas été spécifiquement réservé/alloué à des projets au moment de la conception du programme et il n'y a pas une indication de programmation conjointe des ressources mobilisées (i) de l'extérieur et (ii) au niveau national. Aussi la contribution prévue de l'ONUDI (1,2 million \$EU) n'est que mentionnée sur la dernière page du document PIM II, sans précision du phasage de son allocation au programme.

Finalement, la mission d'évaluation n'a pas trouvé des justifications concernant l'écart entre la fin du PIM I et l'approbation du PIM et pourquoi la transition entre les deux phases a pris tant de temps.

IV.2 La mise en œuvre

Dans son ensemble, la mise en œuvre du PIM II est évaluée comme suit :

Pertinence et appropriation

De manière générale, les interventions du PIM II ont été en phase avec les priorités du pays, tels que l'INDH, le Plan Emergence, le Plan Maroc Vert, le Plan Stratégique des Exportations, et les Conventions Internationales dans le domaine de l'environnement ratifiées par le Maroc. Elles étaient aussi en phase avec les objectifs de l'ONUDI dans le cadre de sa programmation à moyen terme, tels que la réduction de la pauvreté grâce à des activités productives, le renforcement des capacités commerciales, et l'environnement.⁹ En outre, l'appui a été aligné aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), notamment les OMD 1, 3, 7 et 8 (couvrant respectivement la réduction la pauvreté, l'égalité des sexes, la préservation de l'environnement et la mise en place d'un partenariat mondial).

⁹ La mission d'évaluation réfère à la note de bas de page no. 3 pour justifier ce constat .

Un vaste nombre de structures-partenaires a été associé à la mise en œuvre du programme, tant au niveau national qu'au niveau régional et local. Le degré d'appropriation a été satisfaisant pendant la conception du programme mais variable pendant l'exécution. Le degré de concertation des décisions avec les partenaires varie suivant les projets.

La participation à l'UNDAF ainsi que la coopération avec d'autres agences du SNU au sein de « projets communs » sont considérées pertinentes.

Malgré les efforts conjoints de mobilisation de fonds, surtout pendant la phase de démarrage, le taux de financement du PIM II est resté faible et la contribution réelle de l'ONUDI est restée en dessous des 1,2 million \$EU mentionnés dans le document de programme. Il en est de même quant au niveau de financement national mobilisé.

Similaire au PIM I, le PIM II a été trop ambitieux, vu l'écart entre la vaste gamme des interventions prévues et le financement limité. Pour les interventions liées au mandat du MICNT, le manque de financements 'frais' (de l'extérieur ou de source nationale) est particulièrement marqué. La plupart des fonds mobilisés concerne des interventions avec d'autres partenaires au Maroc, ce qui a diminué la pertinence du PIM II pour le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) qui constitue la contrepartie principale de l'ONUDI au Maroc.

Efficacité et impact

Le PIM II a permis la consolidation d'un nombre d'activités déjà initiées dans le cadre du PIM I. Comme il ressort de l'analyse ci-après (voir Section IV.2), plusieurs projets ont bien réussi et sont reconnus ainsi. Dans d'autres projets des défis restent à résoudre pour arriver à une fin de projet réussie et une pérennité des résultats.

Certaines réalisations ont bénéficié d'une visibilité nationale ou même régionale mais, de manière générale, la visibilité des actions est variable, parfois faible.

Efficiences

La qualité, la quantité et la ponctualité des interventions varient suivant les projets (voir Section IV.12). Plusieurs observations de l'évaluation du PIM I restent valables, tels que les faiblesses du mécanisme de pilotage (pas de réorientation du programme¹⁰), les faiblesses de synergie interne et de coordination avec d'autres programmes et un système de *reporting* technique et financier insuffisant dans certains projets.

¹⁰ Pas de revue robuste du programme durant sa mise en œuvre, ni de réorientation de son contenu (notamment de la Composante II – qui avait perdu en pertinence selon l'observation faite par le Représentant de l'ONUDI).

De manière générale, la rigueur du suivi de l'exécution a varié entre excellente, moyenne ou même faible. Les stratégies d'exécution (choix technologiques difficilement justifiables ; déséquilibres entre l'appui à la production et l'appui à la commercialisation) et de sortie (timides et parfois insuffisantes) manquent de rigueur dans quelques projets. Plusieurs partenaires ont mentionné la complexité et même des confusions quant aux procédures de gestion des projets par l'ONUDI, surtout pour des projets avec de multiples partenaires et agences d'exécution.

Pérennité

Les chances de pérennité des résultats après la fin des projets varient. Les projets dans lesquels les partenaires et les bénéficiaires jouent un rôle actif ont une probabilité de pérennité élevée. Quant à la pérennité des groupements des risques majeurs persistent si les ventes des produits restent faibles. Ces risques seraient exacerbés si les appuis futurs aux groupements renforcent les infrastructures (équipements) au lieu de renforcer les maillons faibles de la chaîne de valeurs.

Quant à la prise en compte de thèmes transversaux, il convient de souligner ce qui suit :

- Egalité des genres

La dimension « égalité des genres » a été explicitement couverte par le PIM II, notamment à travers sa Composante I qui couvre plusieurs projets dont les femmes constituent les bénéficiaires principales.

- Environnement

La vaste majorité des fonds mobilisés concerne des projets d'environnement. Par contre, le volet « énergie » n'a pas (encore) fait l'objet de projets spécifiques, même si certaines activités de sensibilisation et de démonstration d'efficacité énergétique existent parmi les interventions de production propre.

- Coopération Sud-Sud

Certaines interventions de l'ONUDI au Maroc facilitent explicitement l'échange d'expériences entre pays, par exemple les projets TEST, CMPP, *phasing out* de bromure de méthyle dans le cadre des projets d'environnement. D'autres interventions ont pu bénéficier des expériences dans d'autres pays, par exemple le soutien au séchage des fruits par les groupements, même si les leçons tirées de ces expériences n'ont pas toujours été dûment prises en compte.

La coopération Sud-Sud et le transfert de technologies est une priorité du Maroc, notamment vers les pays d'Afrique Sub-saharienne. Dans plusieurs projets de l'ONUDI et aussi « hors projet », l'ONUDI a facilité des voyages d'étude de cadres et entrepreneurs africains au Maroc et l'expertise marocaine a été utilisée dans des pays en Afrique Sub-saharienne par exemple dans le domaine de l'environnement.

Depuis plusieurs années l'idée a été discutée d'établir un Centre de coopération sud-sud au Maroc dans le cadre d'une coopération triangulaire « Maroc-ONUDI-Afrique » mais il semble que des questions liées aux modalités de co-financement restent à résoudre.

V

Evaluation par projet

Ce chapitre couvre l'appréciation de 11 projets (PIM II et hors PIM II) groupé sous trois thèmes correspondant aux axes principaux du PIM II, telle que précisée dans les TdR.

V.1 Appui aux activités de production en milieu rural/périurbain

V.1.1 Projet UE/MOR/07/005 « Développement de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur agro-industriel, Phase II »

Ce projet concerne le développement des activités génératrices de revenus (AGR) au bénéfice des femmes en milieu rural/périurbain au Nord du Maroc, dans une région défavorisée où la culture du cannabis est une importante source de revenu. Le projet s'est étalé sur PIM I et II : La phase I du projet (UE/MOR/04/048) a duré six ans jusqu'en mai 2007 (au lieu des deux ans initialement prévus) et la phase II est en cours depuis 2008.

Le projet a mis en place trois unités pilotes : trituration d'olives (Chefchaoun), séchage de figues et prunes (Bouadel) et tissage traditionnel (Douar Ait Hamza). La deuxième phase prévoyait la consolidation des trois unités, l'application des bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et de fabrication (BPF) et du système d'HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points), la maîtrise de la traçabilité, la commercialisation et la diversification des produits, l'appui à de nouveaux groupements et la réplication dans d'autres régions.

Pertinence et appropriation

Ce type d'intervention est en phase avec les priorités du pays concernant la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté en milieu rural et le renforcement du rôle et de l'image de la femme.

Malgré les difficultés rencontrées (voir efficacité et efficience), l'appropriation de la part des GIE est remarquable, telle que le démontre leur motivation et leur engagement à faire tourner et faire évoluer les unités de transformation mises en place par le projet.

La participation des institutions locales (la DPA, parmi d'autres) a généré des soutiens importants pour le projet, surtout pendant la première phase, tels que la mise à disposition ou la construction de locaux abritant les unités de

transformation. Néanmoins, la participation des structures d'appui de proximité n'a pas abouti à la pérennité des acquis, car en principe ces structures pourraient jouer un rôle de relai pour poursuivre l'encadrement des groupements.

Efficacité et impact

Le bilan des réalisations par rapport aux résultats prévus dans le document de projet de la Phase II se résume comme suit:

Objectif : Consolidation et pérennisation des actions entreprises pendant la Phase I du projet	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
1. Actions consolidées et un encadrement pour deux campagnes	1. Consolidation en cours ; défis de vente à résoudre par rapport à chacune des trois unités pilotes
2. Les centres pilotes actuels appliquent correctement les BHP, le HACCP, et un système approprié de traçabilité et leur gamme de produits est diversifiée avec certification « biologique »	2. GIE Femmes du Rif paie lui-même pour la mise à jour de la certification Certification « bio » pour figes séchés difficile (traitement s'impose) Formations BPH dispensées dans le cadre du projet, mais pas de trace des outils pratiques BHP/HACCP (p.e., pas d'affiches sur les murs), même si manuels sont disponibles
3. Un nouveau centre de séchage des produits agricoles et un centre de production d'huile d'olive sont établis et sont opérationnels	3. Projet a joué un rôle de conseiller/encadreur pour établissement d'autres unités. Par ailleurs, certaines unités visitées (séchage) – non financées par le projet – semblent démarrer sur une base organisationnelle plus solide (groupements plus petits et membres à proximité). Selon les observations faites par la mission d'évaluation, une de ces unités récente est même bien en avance par rapport à celle appuyée par le projet (en termes de la gamme de produits et la preuve de prise en charge des frais par le groupe même – contrairement à la situation au niveau des groupements assistés par l'ONUDI dont certains frais continuent être payés par le projet)
4. Boîte à outils de bonnes pratiques	4. Boîte à outils diffusée lors des évènements organisés dans le cadre du projet
5. Dissémination de la technologie et réplcation d'activités	5. Dissémination notamment à travers projets ONUDI (Oriental ; Sud) ; pas d'indication <i>comment</i> d'autres intervenants ont utilisé « le modèle » et s'il y a des adaptations en fonction des enseignements

Globalement, le projet a produit des résultats impressionnants :

- Organisation de femmes défavorisées et en partie analphabètes en groupements ;
- Production d'huile d'olive de qualité extra-vierge avec un taux d'acidité inférieur à 0,8% pour l'autoconsommation et la commercialisation; valorisation des fruits par le séchage (notamment des figes) ;
- Introduction de métiers à tisser modernes et plus larges et diversification quant aux produits d'artisanat fabriqués ;

- Certification 'bio' de l'huile en 2006 et certification 'commerce équitable' en préparation;
- Exportation (huile ; figues séchées) dans le circuit de commerce équitable et au marché national grâce à l'accompagnement des femmes (formation marketing, missions de prospection à l'étranger, achats d'emballage et d'étiquettes, outils de promotion, participation à des foires) ;
- Un certain repositionnement des femmes dans leur environnement social;
- Les unités constituent un « modèle » qui a inspiré d'autres (Gouvernement-INDH, Millenium Challenge Corporation, MCC).

Le projet a eu des effets économiques et des effets de développement de solidarité et de cohésion entre les femmes. Il est vu par certains comme un modèle d'intervention, qui a inspiré d'autres initiatives de ce type et qui a joui d'une visibilité très considérable. Citons à cet effet un article dans les médias français, ayant notamment fait remarquer l'appréciation du projet par les femmes participantes : « les hommes sont derrière nous désormais et sont fiers de pouvoir dire que leur femme travaille à l'extérieur. Maintenant on a un poids à la maison »¹¹; « on sent en elles une audace qu'elles n'avaient pas avant »¹².

Néanmoins, à la fin de cette phase II, le modèle s'avère fragile. Le groupement d'huile d'olive regroupe 243 femmes (192 en 2007) et dépend, pour ce qui est l'exportation, d'un seul client en France auquel il a vendu de l'huile d'olive en quantité croissante entre 2004 et 2006. En 2007 ce client avait réduit sa commande initiale de 30 tonnes à 15 tonnes et en 2008 et 2009 le GIE n'a rien exporté du tout. En 2010 la vente à ce même client est remontée à 11 tonnes pour chuter de nouveau à 3 tonnes en 2011. Au moment de la mission d'évaluation, 9 tonnes non vendues se trouvent en stock. Il semble que, depuis, le groupement a réussi à vendre 6 tonnes de ce stock (pour l'export).

La mission d'évaluation a été informée que ce groupement dispose de facto de trois unités de transformation dont les deux premières fournies par le projet sont maintenant utilisées par les femmes pour l'autoconsommation.¹³ C'est la troisième et nouvelle installation fournie hors projet qui sert à la production d'huile destinée à la commercialisation à travers le Centre de Commercialisation (CECCOM) du GIE (dans un bâtiment mis aux normes par rapport à l'HACCP). Une partie importante de la capacité est sous-utilisée faute de demande qui n'a pas évolué en comparaison avec l'augmentation de la capacité de trituration.

Toutes les exportations d'huile sont réalisées en vrac. L'emballage et l'étiquetage fournis par le projet sont uniquement utilisés pour les foires et, depuis 2011, pour certaines ventes locales. Or, la vente locale en bouteilles s'avère problématique car le consommateur marocain préfère acheter l'huile d'olive en vrac. Des interviews avec une entreprise de taille moyenne indiquent que, pour cette entreprise et à

¹¹ Citation de Mme Hanane Lachehab, Présidente du GIE Femmes du Rif, dans « L'Huile précieuse des Femmes du Rif, reportage de F. Potet, le Monde Magazine, 18 Décembre 2010

¹² Citation de M. A. Boulanouar, Ministère de l'Industrie, dans « L'Huile précieuse des Femmes du Rif, reportage de F. Potet, le Monde Magazine, 18 Décembre 2010

¹³ La mission d'évaluation n'a pas pu vérifier cela, mais ce sont les responsables du GIE qui ont donné cette explication sur l'existence de trois unités gérées par le GIE.

plus forte raison pour une micro-entreprise (le cas du groupement), l'exportation en bouteilles et la certification biologique sont difficiles à rentabiliser. La stratégie de marketing du projet jusqu'à présent axée sur l'exportation est donc risquée. Une diversification de la production vers le savon a été initiée. L'idée est de permettre une production plus répartie sur l'année et moins saisonnière comme pour l'huile d'olive. L'équipement a été fourni et la production/vente de type teste a été réalisée. Néanmoins, cette ligne n'est pas encore véritablement utilisée.

Les défis des autres unités sont similaires. L'unité de tissage (la coopérative ATMA), n'utilise pas les métiers fournis par le projet mais continue à fabriquer des tapis de manière traditionnelle. La mission a été informée que les métiers fournis par le projet ont été réparés ou sont en cours de l'être. Par ailleurs, les femmes vont être formées pour les réparer elles-mêmes, ce qui doit, en principe, assurer leur utilisation.

Le local est rempli de métiers dont une partie n'est pas utilisée. La problématique de surcapacité risque de s'exacerber par la mise à disposition d'un autre local avec plus de métiers financés sur un fonds national. Il y a donc besoin de dynamiser les ventes de tapis et d'autres produits et d'accompagner la coopérative davantage sur le plan du design et de la finition en fonction des marchés potentiels. Même s'il y a eu dans le passé des formations et de l'appui, la mission considère qu'il reste du travail à faire sur le plan des produits et leur finition, si on veut véritablement aider la coopérative à renforcer ses ventes. Paradoxalement, dans son dernier rapport de mars 2011 la chargée du programme se limite aux problèmes de site web, face book, courriel et de participation aux foires. Ce n'est que depuis récemment que l'appui d'un créateur est envisagé et de nouvelles formations ont été entretemps organisées et sont prévues. Selon l'évaluation, ce sont plus les produits, leurs qualités et leur commercialisation que le côté « équipement » qui méritent l'attention et qui constituent les facteurs limitants.

La production de l'unité de séchage de figes et prunes se situe à 3500 kg de figes et 500 kg de prunes depuis 2003, ce qui reste largement en dessous de sa capacité théorique de séchage qui est de 400 kg toutes les six heures. Après une première expérience avec un client peu sérieux, le GIE a réussi à exporter 2000 kg de fruits secs en 2009 et 3000 kg en 2010. Mais, compte tenu des coûts élevés, les bénéfiques restent pour le moment marginaux. Le groupement souhaite vendre davantage sur le marché local, mais le support de l'expert international du projet s'est limité à une courte formation en marketing, l'introduction du code bar et l'introduction d'un nouvel emballage pour le marché local, tentative par ailleurs inachevée.

Depuis la fin de la première phase la situation des unités pilotes n'a pas évolué de manière très significative. Après dix ans d'appui aux unités pilotes les résultats sont mitigés. Toutes les trois unités souffrent d'une faible demande et d'une faible utilisation des capacités de production.

Efficiences

Similaire à la Phase I, la Phase II a entamé une prolongation. Considérant les résultats du projet encourageants et sur la recommandation de ses représentants au Maroc, la Coopération Espagnole a accepté une extension du projet de six mois jusqu'à la fin de 2011 (sans incidence budgétaire) mais non pas d'un an comme demandé par l'ONUDI.

La mission d'évaluation a observé de multiples problèmes d'efficience:

- Faiblesses d'encadrement et de supervision: le poste d'une coordinatrice de projet n'a pas été rempli et le projet a été suivi par une chargée de programme (JPO) sous la supervision journalière du Représentant de l'ONUDI et celle du responsable du projet à Vienne. Depuis son départ en mars 2011, le projet est piloté depuis Vienne, en attendant l'identification d'un nouveau chargé de programme basé au Maroc avec l'expérience requise (ce qui a pris du temps). Cette approche de suivi à distance a affaibli la supervision technique et administrative du projet. Il est prévu de recruter un consultant national/coordonateur (recrutement entretemps fait après la mission d'évaluation). Ces faiblesses de supervision s'expliquent en partie par le fait que les deux phases ont été gérées par quatre responsables différents au Siège (une personne pour la Phase I et trois pour la Phase II, dont une pour quelques mois seulement).
- Faiblesses d'expertise : entre janvier 2009 et juin 2010 et couvrant une durée contractuelle d'environ 15 mois, un expert international de marketing a été basé au Bureau de Rabat. L'expert a été recruté pour les trois projets d'appui aux AGR et le financement de ce poste a été reparté sur les budgets des trois projets. La mission d'évaluation a trouvé que la qualité de ses interventions et de ses rapports ne justifie pas la présence d'un expert international et les investissements importants y afférant. Suite à la reprise du projet par l'actuel responsable du projet au Siège, ce dernier a mis fin au contrat de l'expert. Depuis janvier 2011 un expert national de marketing a été recruté qui cible davantage le marché local.
- Assistance rapprochée nécessitant plus d'appui/de suivi: une deuxième assistante itinérante¹⁴ a été recrutée fin 2010, mais il n'est pas clair quelles leçons ont été tirées des résultats de la première assistante (qui a quitté son poste sans achever les tâches en cours selon une des bénéficiaires). Il n'est pas clair comment le travail de l'assistante itinérante est coordonné avec des structures de relais sur place (notamment la DPA). Ce suivi s'avère très important à ce stade, car une de ses tâches concerne l'appui à l'organisation interne des groupements (en principe par le renforcement de leurs capacités à gérer les unités), sachant qu'il y a des frictions qui pourraient aussi influencer le sort des GIE. C'est la raison qui a été donnée pour le recrutement de la nouvelle assistante itinérante.

¹⁴ Terminologie utilisée dans le projet pour décrire la fonction d'une experte nationale basée au Nord travaillant avec les groupements, notamment pour la gestion des groupements.

- Réplication incomplète : des débuts de réplication existent à travers d'autres projets dont ceux de l'ONUDI dans les régions de l'Oriental et du Sud qui ont utilisé en partie les mêmes experts et les mêmes boîtes à outils ; néanmoins, il n'y a pas d'évidence d'une correction des problèmes rencontrés durant la phase 1 (l'exemple des défis par rapport aux séchoirs importés) avant leur diffusion ailleurs. Aussi, le modèle était surtout basé sur le rôle clef de l'expert-technologue (devant faire de multiples missions pour l'installation et le suivi depuis Rabat), avec moins d'attention sur la relève rapprochée au niveau des différents sites par la formation des formateurs-encadreurs.
- « Reporting » incomplet : la mission n'a pas pu trouver des informations précises sur la situation technique, commerciale et organisationnelle des unités (GIE) y compris la situation des fonds de roulement mis à la disposition pour deux des trois unités. Néanmoins, désormais cela fait partie des tâches de l'assistante itinérante qui doit appuyer les coopératives dans ce domaine. Les rapports des différents consultants sont assez généraux et parfois répétitifs et il n'y a pas d'études documentant les bénéfices du projet pour les femmes sous forme d'augmentation de leur revenu ou d'autres indicateurs. Des informations sur l'utilisation du budget par postes de personnel (international et national), sous-contrats, formation et équipements manquent également dans les rapports périodiques.
- Problèmes de choix de technologie et de maintenance : le projet a importé plusieurs séchoirs hybrides (énergie solaire et gas-oil) d'origine autrichienne. Pour des raisons de pollution et de coût cette technologie s'est avérée inappropriée dans un projet de l'ONUDI au Burkina Faso (nécessitant des adaptations une fois que les équipements étaient fournis et arrivés au Maroc). La mission d'évaluation n'a pas pu trouver de justifications pourquoi les leçons du Burkina Faso n'ont pas été prises en compte pour le Maroc. La technologie est simple et en principe adaptée aux petites structures de production ; néanmoins, avant même d'introduire une telle technologie au Maroc, l'ONUDI aurait dû adapter le « modèle » en fonction des leçons tirées ailleurs par l'organisation. Les connaissances de maintenance et d'entretien des équipements n'ont pas été transférées aux entreprises locales, au moins pas de manière réfléchie et explicite. Jusqu'à l'heure actuelle l'expert national technologue et les techniciens aux deux sites trituration et séchage assurent la maintenance et s'occupent des dépannages. L'unité de tissage a trouvé à elle-même un technicien pour la réparation de ses équipements. Par la suite, le projet a continué à financer cette personne.
- Problèmes environnementaux : la margine est un sous-produit très polluant de la trituration dont la problématique environnementale doit être mieux gérée. Les bassins non-protégés et non-couverts créent des risques et rendent la gestion des déchets difficile. Il n'y a pas d'indication qu'un effort ait été entamé pour apprendre des leçons des autres initiatives en cours

dans ce domaine. Les conditions de travail et la gestion des déchets sont pourtant des thèmes de plus en plus importants pour les acheteurs.

- Des véhicules non utilisés : deux des trois véhicules achetés pour chacun des trois groupements et transférés par l'ONUDI à la fin de la phase I (à savoir deux Ford Pick-up) sont garés au garage et pas utilisés car les groupements jugent moins cher de louer des camionnettes que de faire fonctionner les véhicules fournis par le projet. Evidemment, les coopératives avaient exprimé le besoin (lors de la phase I) de véhicules pour amener la matière première aux unités de transformation et pour transporter les produits finis entre autres aux points de vente (dont les salons). Néanmoins, le choix de ces Pick-up n'était pas vraiment approprié, eu égard au coût de leur fonctionnement/entretien. Les véhicules ayant été transférés fin 2007 aux bénéficiaires, l'ONUDI juge difficile de s'impliquer à ce stade pour aider les GIE à trouver une solution à ce problème. Par ailleurs, pour corriger l'erreur faite dans le passé dans le cadre du projet, il semble opportun de conseiller les GIE de revendre ces véhicules pour renforcer son fonds de fonctionnement au lieu de laisser les véhicules vieillir au garage.
- Une stratégie de sortie timide : le projet ne fournit plus d'emballages et les groupements ont dû prendre en charge de plus en plus de coûts. Néanmoins, le projet est encore assez présent dans cette étape finale du projet, comme démontré par le fait qu'il continue à payer les techniciens de deux sites. Il est prévu que les GIE les paieront après la fin du projet (eu égard à leur rôle essentiel pour faire fonctionner les unités), mais cela suppose que les recettes seront suffisantes et que les techniciens continuent à travailler aux GIE à la fin de leur contrat avec l'ONUDI. Par ailleurs, des plans d'affaires ont été élaborés, mais seulement vers la fin de l'intervention. Car la mise en œuvre de ces plans d'affaires risque d'être compromise par le fait que les bénéficiaires concernés jugent ces plans trop complexes, il a été mentionné que le projet va faciliter l'opérationnalisation de ces plans d'affaires.

Pérennité

Il serait prématuré de vouloir apprécier la pérennité des unités pilotes. Il semble encore possible de remédier aux problèmes, pourvu que le projet soit prolongé, idéalement d'un an, et que les risques majeurs soient contrôlés:

- si la situation des ventes ne s'améliore pas rapidement, les acquis du projet risquent d'être détruits et des effets négatifs pourraient apparaître au niveau du fonctionnement des groupements.
- les GIE regroupent des femmes sur une distance assez importante et en grand nombre (plus de 300 femmes le GIE Femmes du Rif) ce qui crée un potentiel élevé de divergences et rend leur encadrement difficile et complexe (nécessitant un système de quota). On ne peut pas exclure un éclatement des groupements suite à ces problèmes d'organisation.

L'attitude et les principes d'autres bailleurs de fonds par rapport à ces groupements constituent des risques supplémentaires. Si de nouveaux financements continuent à mettre l'accent sur l'infrastructure et l'achat d'équipements au lieu de renforcer les maillons faibles de la chaîne de valeurs, les problèmes de pérennité seront exacerbés.

V.1.2 Projet FM/MOR/08/003 « Patrimoine culturel et industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc »

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un financement par l'Espagne de plus de 500 millions \$ EU pour soutenir les efforts du Système des Nations Unies (SNU) pour atteindre les OMD dans un grand nombre de pays. Le projet est réalisé de façon conjointe par cinq Agences des NU : l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) comme chef de file, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme (UNIFEM), le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) et l'ONUDI. Du côté du Gouvernement marocain, le projet a été co-signé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et le Ministère de la Culture.

De par son contenu, la contribution prévue de l'ONUDI était similaire à l'appui au Nord et à Oriental, s'agissant d'une assistance à des initiatives liées aux produits du terroir et des savoir-faire traditionnels. La conception du produit no. 9 suit ainsi la même logique : étude de la situation de base du potentiel, installation des unités de production, formation y afférente et accompagnement sur le plan organisationnel, technique et marketing. Il est à noter que dans la plupart des activités ciblées, les femmes jouent un rôle clef.

Pertinence et appropriation

Le projet a été élaboré de manière participative, couvrant des consultations au niveau des différents partenaires dans la période fin 2007 – début 2008. Il s'insère dans les stratégies nationales, telles que l'INDH et les initiatives du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat par rapport au tourisme culturel et à l'artisanat et des industries créatives et, bien entendu, dans le cadre de l'UNDAF.

La présente appréciation cible en particulier le rôle de l'ONUDI au sein de ce projet commun, à savoir par rapport aux interventions au niveau de la zone dite de convergence couvrant quatre oasis dans le Sud du pays, notamment produit no. 9 (sur un total de 9 produits prévus) : « sur des sites à haut potentiel, activités génératrices de revenus liées à l'artisanat appuyées ». Le choix de cette zone était basé à la fois sur les priorités et les préférences exprimées par les structures de contrepartie et sur le souhait du SNU de cibler cette zone pour réaliser un impact visible par rapport à la réalisation des OMD.

On note une multitude de partenaires clefs nationaux par rapport à ce projet commun dans son ensemble. La liste de partenaires « clefs » paraît longue et ainsi assez difficile à gérer (d'autant plus qu'il n'a pas été précisé dans le cadre logique lesquels des partenaires sont associés aux différents résultats). En outre, dans le document du projet les résultats ont été attribués « agence par agence » et

il n'est pas claire du document comment les différentes agences devraient collaborer par rapport aux différents résultats. Par ailleurs, au niveau de la mise en œuvre cette collaboration a été assurée, telle que la coopération avec l'UNIFEM pour la formation des femmes et avec le PNUD par rapport aux plans d'affaires. Quant aux risques, la complexité pour 5 agences du SNU ayant différentes procédures de fonctionnement de travailler ensemble au sein d'un projet commun n'a pas été soulevée au moment de la conception du projet (pourtant jugé comme un défi).

Efficacité et impact

La mission n'a pas vu de fiches détaillées avec des informations sur la situation de base, l'appui reçu et l'évolution par groupement. A cet effet, il est difficile d'apprécier les résultats de manière précise. N'ayant pas visité les lieux, l'analyse est basée sur les entretiens qui ont eu lieu à Rabat ainsi que sur la revue des différents rapports.

Objectif : Contribuer au programme inter-agence dans l'appui aux activités génératrices de revenus où les femmes sont majoritairement impliquées et en particulier les unités de produits artisanaux/agricoles à forte valeur ajoutée incluant l'artisanat, le palmier-dattier, vannerie et les produits du terroir (couscous et dattes)	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
1. Elaboration d'une étude d'implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits	1. Analyse faite des potentialités des produits aboutissant au choix des filières/groupements (mi 2007 et début 2009), à savoir: filière séchage de couscous (3 coopératives) ; filière dattes (3 coopératives) et filière artisanale (vannerie – 4 coopératives- et tentes – 2 coopératives). Pas d'indication sur la distribution de ces études de base en dehors du projet (car identifiant des opportunités au-delà de celles pouvant être couvertes par le projet).
2. Appui à l'installation et équipement des unités de production	2/3/4. Les rapports mentionnent un total de 332 bénéficiaires (notamment des femmes). Les groupements ont été structurés en GIE encadrés par un point focal (appui rapproché). Trois séchoirs ont été installés (dont le fonctionnement a posé certains problèmes qui sont en train d'être résolus). Selon le rapport 64 personnes ont été formées sur l'utilisation des séchoirs (même si la question de formation semble se poser encore/de nouveau à ce stade-ci). L'achat de deux séchoirs supplémentaires a été demandé par l'Agence de Développement du Sud pour deux unités de séchage de dates (les utilisateurs veulent des séchoirs solaires pour des raisons de coût de production moins élevé)). Quant à la filière vannerie/tentes : accompagnement en termes de formation/design.
3. Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés	
4. Mise en place des mesures d'accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés	Lacunes au niveau de l'accompagnement selon les rapports partagés avec la mission d'évaluation par le PNUD (appui au fonctionnement des GIE; achèvement de la conception d'emballages et l'adaptation des plans d'affaires) ¹⁵ . Il se peut que depuis la mission d'évaluation ces lacunes ont été résolues.

¹⁵ Cf compte rendu de la réunion d'équipe multi-agences du 23 février 2011

Les résultats du projet à ce jour (pour ce qui est du volet couvert par l'ONUDI) sont résumés dans la matrice ci-dessus.

Efficiences

Prévue pour une période de trois ans (2008-2011) et lancé officiellement en décembre 2008, les rapports démontrent que la première année a couvert surtout des activités de concertation et de planification des activités. Comme plusieurs personnes l'ont mentionné, il y a eu beaucoup de réunions. Le démarrage du projet dans son ensemble a pris du temps, ce qui peut expliquer l'écart entre la mission d'identification des besoins et opportunités de valorisation des produits locaux (mi-2007) et le lancement des activités par l'ONUDI.

Ce retard est probablement inhérent à un projet avec tant d'intervenants devant collaborer, tout en se posant la question si (i) le programme n'a pas été formulé de manière trop hâtive, et (ii) le mode de coordination au niveau opérationnel - en quelque sorte imposé par le format des projets financés par le MDG Fund - était adéquat pour gérer ce genre de programme de la manière la plus efficace et efficiente que possible. Il s'est avéré que le système de financement parallèle (partageant le budget en sous-budgets) rend la coordination plus complexe. L'autonomie dans la mise en œuvre, une fois que le budget est mis à la disposition des agences, affecte la coopération.

Selon l'évaluation à mi-parcours du projet dans son ensemble (mi-2010) réalisée par le bailleur de fonds, le projet avait en ce moment un retard dans l'exécution d'environ un an. Pour ce qui est de la partie mise en œuvre par l'ONUDI, son taux de réalisation – en termes de dépenses par rapport au budget alloué – était en ce moment le plus élevé comparé aux autres agences (80% - ONUDI, versus 25% - UNESCO ; 31% - PNUD ; 63% - UNIFEM ; 0% FNUAP). Il convient de préciser que le budget alloué à l'ONUDI couvre 10% du total, assez similaire à la proportion du budget allouée à l'UNIFEM, le PNUD et le FNUAP (oscillant entre 10 et 12%), tandis que le chef de file - l'UNESCO - couvre 57% du budget totalisant 5 million \$ EU.

Un système de suivi de la mise en œuvre a été envisagé mais la mission n'a pas vu de rapports périodiques qui décrivent l'état d'avancement par rapport aux indicateurs établis au moment de la conception (en termes de conquête de nouveaux marchés ; création d'emplois ; amélioration des revenus/conditions de vie). Cet aspect reste à régler même vers la fin du projet, illustré par la remarque incluse dans le rapport sur la dernière réunion de février 2011 : « On a besoin de rassembler les données d'impact sur les gens de nos réalisations ».

Selon la conception du projet plus que la moitié (51.5%) du budget alloué à l'ONUDI concernait l'équipement. Dans la mise en œuvre à ce jour, la proportion « équipement » était bien moins que prévue, à savoir environ la moitié (23% du budget total) dont – au moins selon la situation à fin mars 2011 - un montant d'environ 28,000 \$ EU reste encore non-engagé.

Il n'est pas clair pourquoi l'ONUDI a procédé à *l'importation des mêmes séchoirs hybrides* s'il y a déjà eu une expérience dans ce domaine au Nord et surtout

sachant qu'entretemps des séchoirs se fabriquent au Maroc même. Même si la mission d'évaluation comprend qu'il a fallu un appel d'offre international eu égard au montant concerné, au moment de l'évaluation des dossiers l'ONUDI aurait dû analyser la qualité des offres de manière plus approfondie (se rappelant des défis vécus par rapport à l'option technique déjà testée par l'ONUDI même ailleurs – tout de même retenue pour le Maroc sans adaptation). En plus, il a fallu six mois entre le transport des équipements sur les sites retenus et la mise en service des équipements et leur ajustement, eu égard à des défauts techniques. Le fait que le bâtiment n'était pas prêt pour abriter l'équipement a davantage retardé l'installation d'une des unités de séchage (Assa Zag). Il est tout de même à signaler que la responsabilité de l'achèvement du local ne relevait pas de l'ONUDI.

Il est difficile à comprendre pourquoi lors de la *dernière* mission de l'expert international/séchage le travail s'est terminé avec la résolution des défauts techniques, tandis que les formations des bénéficiaires du projet ainsi que le personnel d'appui local sur les techniques de séchage n'étaient pas encore réalisées. Aussi dans le plan d'activités 2011 on parle encore de la formation sur l'utilisation des séchoirs. Donc, même si l'expert technique a donné des formations, il semble y avoir eu des lacunes.

L'ONUDI envisage d'acheter des séchoirs « adaptés à la région et aux utilisateurs » (cette fois-ci en faveur des coopératives de dattes). Par exemple, la difficulté de régler la température de séchage caramélise les dattes. Les rapports ne sont pas précis sur la performance des séchoirs installés à Taghijjt, Asrit et Assa Zag, mis à part la mention d'un problème de parasite ayant attaqué le bois d'un des séchoirs. Il s'agit de la réparation du séchoir abimé (remplacement du bois par l'inox) et d'équiper d'autres coopératives (dattes) avec un nouveau modèle (solaire). Les rapports ne mentionnent pas s'il s'agira d'un achat local ou, de nouveau, d'une importation de ces nouveaux séchoirs. En tout cas, eu égard au montant estimé, il s'agira d'un appel d'offre international.

Des formations des groupements par rapport à l'application des BPF, BPH etc. ont été réalisées, ce qui est un aspect important dans la mise en place des unités de transformation (couscous, pattes, dattes). Par ailleurs, il ne ressort pas des rapports si/comment des cadres des structures d'appui à proximité ont été associés à ces formations et dans quelle mesure ils jouent un rôle dans le suivi. Les groupements dans le domaine de l'artisanat ont bénéficié de formations par un maître artisan (entre autres pour parfaire la fabrication de nouveaux modèles de tentes facilement démontables).

Quant à l'encadrement des groupements sur le plan organisationnel, cela a inclus l'élaboration des plans d'affaires sur lesquels il y a eu pas mal de discussions (dans la mesure où ils étaient considérés trop peu réalistes). Les derniers rapports ne précisent pas dans quelle mesure ces plans d'affaires ont été adaptés et, surtout, dans quel degré ils sont mis en œuvre par les bénéficiaires. La mission d'évaluation a été informée par la suite que l'appui à la mise en œuvre de ces plans d'affaires fera partie intégrante des prochaines étapes du projet (en commençant avec celui du groupement de dattes).

L'expert international marketing basé à Rabat (voir projet « entreprenariat femmes ») a couvert aussi ce projet-ci (stratégie de commercialisation élaborée, mais pas d'indication sur sa mise en œuvre, mis à part l'appui à la conception d'emballage, de matériel promotionnel). Il est à mentionner que les groupements ont pour la première fois vendu leurs produits de marque collective (en tant que GIE) sur le marché national (un stand a été mis à leur disposition à l'occasion du SIAM 2010). Tout de même, selon le dernier rapport il reste du travail pour améliorer le conditionnement et l'emballage, en outre d'augmenter la production. Il n'est pas compris pourquoi la finalisation de la conception des emballages pour le couscous et les dattes par une société recrutée en 2010 prend tant de temps (car encore en instance selon le plan d'activités de 2011). A cet effet, il a été mentionné par le responsable du projet que la multiplicité de partenaires et l'approche participative ont retardé la validation des emballages. Quant aux efforts du 2ème expert national marketing depuis début 2011, il est trop tôt pour apprécier les résultats de sa mission.

La dernière réunion sur le projet (février 2011) illustre qu'il y a aussi encore d'autres défis à ce stade avancé du projet, dont la nécessité d'activer le fonctionnement des GIE (pour lequel le recrutement d'un animateur a été proposé) ainsi que le renforcement des coopératives-membres sur le plan de la gestion, y compris un système simplifié par rapport au business plan. Cela signifie que le travail réalisé antérieurement est resté en deçà des attentes et que l'adaptation déjà prévue avant n'a pas été réalisée. Par ailleurs, l'ONUDI est en train de lancer entretemps la mise en œuvre du plan d'affaires du groupement « datte ».

Enfin, il y a un peu de confusion quant à l'extension de la durée du projet. Selon le planning de 2011, on compte sur une prolongation jusqu'à août 2012 (y compris des fonds additionnels transférés du FNUAP à l'ONUDI couvrant une enveloppe de 88,600 \$EU). Néanmoins, cette extension n'est pas certaine, car le Secrétariat du Fonds au niveau de New York ne semble pas en faveur d'une telle prolongation eu égard à la performance du projet dans son ensemble. Il est regrettable que les agences avec un taux de réalisation relativement avancé soient pénalisées car d'autres agences sont en retard quant à leurs volets. Par ailleurs, la mission d'évaluation a appris que la prolongation a été entretemps accordée par le bailleur de fonds et le projet continuera jusqu'à fin août 2012.

Pérennité

Il est difficile de juger des rapports dans quelle mesure les unités de séchage ont une bonne chance de continuer à fonctionner après le projet. Dans un premier temps il s'agit surtout d'assurer qu'elles fonctionnent correctement durant la vie même du projet et que les GIE qui gèrent ces unités soient renforcés pour pleinement jouer leurs rôles par rapport aux coopératives-membres. Pour les groupements dans le domaine de l'artisanat surtout la réussite de la commercialisation de nouveaux designs/modèles va déterminer la continuité des résultats de l'appui. En général, c'est la réussite pour augmenter les ventes qui va être déterminant pour la pérennité des interventions réalisées.

V.1.3 Projet TF/MOR/07/003 « Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental »

L'Agence de l'Oriental avait identifié l'ONUDI comme partenaire, eu égard à son mandat international, à sa capacité d'intégrer l'agriculture et le développement industriel, amenant de bonnes pratiques internationales (certification ; labellisation), ainsi qu'à ses réalisations dans le cadre du projet « entrepreneuriat féminin » dans le Nord du pays. L'Agence a cherché et financé une coopération avec l'ONUDI pour appuyer des activités de valorisation des produits locaux ayant un fort potentiel de valorisation. C'est le seul projet ayant été directement financé par des fonds nationaux.

Il était prévu que le financement de l'Agence soit complété par d'autres financements dans le cadre du PIM II ou d'autres programmes. Le co-financement de l'ONUDI s'est limité à 60,000 \$ EU (sur des fonds d'amorçage en 2007) dans la phase de démarrage.

Pertinence et appropriation

S'agissant d'un projet qui suit la même approche que le projet « Développement de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur agro-industriel, Phase II », la pertinence de ces projets est similaire : selon le document de projet, ce projet visait le renforcement des capacités des acteurs locaux dans la région ciblée en matière de production, traitement et commercialisation des « produits du terroir » dans une perspective de création d'emplois et de génération de revenus. Il est à noter que les bénéficiaires prévus étaient surtout des micro- et petites entreprises en milieu rural défavorisé.

Eu égard au budget disponible, les interventions se sont limitées à deux filières (huile d'olive et miel) par rapport aux 11 filières listées dans le document de projet recelant des projets possibles de production de produits du terroir. Ainsi, l'ambition du projet et sa couverture au moment de la mise en œuvre ont été réduites par rapport à la conception du projet. Selon les rapports, le choix des groupements bénéficiaires (5 dans la filière huile et 5 dans la filière miel) a été fait en accord commun.

Il ressort des discussions avec l'Agence de l'Oriental qu'elle a suivi de près d'évolution de ce projet financé par l'Agence même, surtout car le projet devrait contribuer à ses actions de développement dans le cadre de son propre programme.

Efficacité

Le projet a quelques résultats intéressants à ce stade-ci résumés dans la matrice ci-après.

Objectif : Renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de production, de traitement et de commercialisation des « produits du terroir » à fort potentiel de valorisation sur la marché national et à l'exportation	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
<p>1. Des plans de développement régional et local intégrés visant la valorisation des produits du terroir développés</p> <p>2. Les produits de terroir de la région de l'Oriental sont valorisés et commercialisés au niveau national et international</p>	<p>1. Analyse faite des potentialités des produits aboutissant au choix des filières/groupements</p> <p>2.1 Appui dans le domaine de la filière huile d'olive : trois groupements avec un total de 38 adhérents) couvrant leur structuration en GIE (GIE-TOM créé en 2010), l'établissement d'un plan d'affaires (pas d'information son application), la création d'une propre marque d'huile d'olive extra vierge (« Oued Isly » exposée pour la première fois à la foire SIAM 2010 et primée); développement d'outils promotionnels et introduction du code bar ; capacité d'au moins 14 T dont la moitié pour commercialisation. Matériel de conditionnement (bouteilles de différentes tailles) fourni sur budget supplémentaire de l'Agence de l'Oriental. Plus d'efforts nécessaires quant à l'appui à la commercialisation, car faiblesse dans vente (2010). Par d'information sur situation de stock à ce jour dans les rapports disponibles.</p> <p>2.2 Appui dans le domaine de la filière miel (couvrant 4 groupements d'apiculteurs avec un total de 20 adhérents) ; accent sur accompagnement dans aménagement d'un local en vue de la certification (prévu), création d'un GIE (en cours) et formation des formateurs et des groupements sur les BFF, traçabilité et HACCP (prévue mais reportée par l'ONUDI à la dernière minute) ; partenariat avec l'Association marocaine pour les actions de développement (AMAD) – bénéficiaire d'un financement/UE pour le développement de la filière miel. Efforts sur la commercialisation à renforcer.</p> <p>Assistance initialement prévue par rapport à d'autres filières (par exemple : romarin) a été adaptée et en consultation avec l'Agence de l'Oriental, il a été décidé de focaliser le travail sur l'huile d'olive et le miel.</p>

Beaucoup est attendu de la consolidation de l'appui dans la filière huile d'olive (pour que le GIE puisse faire évoluer la commercialisation de l'huile primée). Quant à la filière miel, il est trop tôt d'apprécier les résultats, car l'appui est encore dans sa phase de démarrage. Le projet pourra élargir son appui technique à d'autres produits du terroir (tel que prévu dans le document de projet), pourvu que (i) la durée du projet soit davantage prolongée et (ii) une programmation conjointe ait lieu avec l'Agence de l'Oriental sur l'utilisation la plus efficace du reliquat disponible (environ 75,000 \$ EU à la fin de mars 2011, selon l'information dont dispose la mission d'évaluation), ceci en complément de ses propres interventions dans la région.

Efficiences

Il a été approprié d'initier l'appui avec une étude d'identification des filières porteuses. Par ailleurs, on note que l'accent de l'appui a été surtout mis sur

l'encadrement des groupements et assez peu sur le renforcement institutionnel au niveau de l'Agence et au niveau régional (tout de même un des deux objectifs selon le document de projet). On remarque l'inclusion des représentants des centres de travaux agricoles (CT) dans les missions de sensibilisation et de formation technique des groupements, telle que dans le domaine des bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène (BPF ; BPH). Néanmoins, les rapports ne sont pas précis comment la capacité régionale d'appui aux activités productives et commerciales a été renforcée durant sa mise en œuvre à ce jour. La programmation des actions quant au renforcement des institutions d'appui (2011) a été faite avec la participation des CT. Néanmoins, le plan d'action mérite plus de précision et comment ces structures seront renforcées.

En termes de ressources humaines, le projet a été mis en œuvre utilisant en grande partie la même équipe que celle du projet « entrepreneuriat féminin » au Nord. Même si cela peut être considéré une approche en principe efficace, elle évoque aussi des questions, dans la mesure où l'équipe n'a été que partiellement disponible pour le projet et les leçons tirées par les experts dans le projet « entrepreneuriat féminin » auraient dû éviter à reporter la mise en œuvre de la stratégie de marketing et commercialisation seulement à partir de janvier 2011 (selon le rapport de novembre 2010). Cela est difficile à comprendre dans un projet d'appui ayant démarré en 2008.

Le projet accuse des retards de mise en œuvre. A titre d'illustration, le diagnostic technique et la sensibilisation des groupements identifiés dans la filière miel n'étaient que prévues pour 2011 (ce retard a été justifié par (i) la décision de commencer avec la filière huile d'olive et (ii) un retard dans le transfert de la dernière tranche des fonds de la part de l'Agence de l'Oriental). Devant terminer en principe fin 2010, la durée semble prolongée jusqu'à fin décembre 2011 (prorogation déduite du planning des activités pour 2011).

Concernant la gestion du projet, l'Agence a noté quelques défaillances, dont l'absence d'un interlocuteur expérimenté pour veiller à la programmation conjointe des missions (pas toujours respectée). En revanche, selon le responsable du projet le projet a mis toujours à disposition un interlocuteur (coordinateur national) sous la supervision journalière du Représentant de l'ONUDI. Il a été mentionné qu'une formation récente des opérateurs d'une unité d'extraction de miel (établie grâce à un financement de l'UE) a été annulée par l'ONUDI à la dernière minute (raison pas connue). Aussi la lourdeur administrative a été mentionnée comme une contrainte (impliquant des délais quant au planning des missions).

Le bailleur de fonds du projet n'a pas été tenu informé de l'état des dépenses de manière systématique (malgré ses demandes lors des réunions de pilotage) et n'est ainsi pas au courant du reliquat à ce jour. Le principe initialement convenu de mobiliser des fonds additionnels n'ayant pas été entièrement appliquée, les fonds de l'Agence sont ainsi restés la principale source de financement (mis à part la contribution de \$ EU 60,000 par l'ONUDI). Par ailleurs, au moins après la mission d'évaluation, cette lacune mentionnée par l'Agence semble résolue, car l'Agence a accordé une extension de la durée du projet sur la base d'un rapport détaillé de

l'état d'avancement, du plan de travail et de la situation financière. L'Agence a aussi transféré la dernière tranche des fonds.

Par rapport au lien envisagé avec le projet GEF, malgré le fait que ceci est envisagé dans le document de projet, l'Agence de l'Oriental est pour le moment pas (encore) associée à ce projet et n'a pas d'information sur l'état d'avancement quant à sa mise en œuvre.

Pérennité

Une fois que la commercialisation des produits est sur une voie régulière et pourvu que les GIE créés aient une organisation stable et solide, la pérennisation de l'appui est dans les mains des groupements mêmes.

Il est à noter qu'aussi la formation des techniciens capables d'assurer à proximité la maintenance des équipements fournis est une activité importante en vue de la continuité des acquis. Il s'agit de la formation des adhérents des groupements et des techniciens des structures d'appui au niveau de la région (en principe prévue durant le deuxième trimestre de 2011).

Dans la mesure où l'Agence de l'Oriental se trouve sur le terrain, à proximité des groupements soutenus, il est très probable que l'Agence, en étroite coopération avec d'autres partenaires sur place, va continuer à suivre les groupements et à les appuyer selon besoin, aussi après la fin du projet.

V.2 Renforcement des capacités commerciales et modernisation du secteur industriel

V.2.1. Projets UE/MOR/04/127 et UE/MOR/07/007 « Consortia d'exportation »

Pertinence et appropriation

Ces deux projets consécutifs ont fait l'objet d'une évaluation thématique en septembre/octobre 2008 qui a fait les observations suivantes concernant la pertinence et l'appropriation de l'appui : (i) cohérence avec les priorités et les stratégies du pays (Plan Emergence ; INDH ; signatures de plusieurs accords de libre échange) ; et (ii) participation active des partenaires locaux à la formulation et à la mise en œuvre des deux projets. Depuis l'évaluation de 2008, cette appréciation positive s'est accentuée. L'appui aux consortia d'exportation fait partie intégrante de la stratégie « Maroc Export Plus 2010-2015 » et le Ministère du Commerce Extérieur a élargie ses efforts sur le plan géographique et sectoriel. Une unité spécialisée au « consortia d'exportation » a été établie au Ministère dont le staff sera guidé par les experts du projet. Début 2011, le Ministère a lancé une étude visant à l'amélioration du cadre incitatif, fiscal et juridique des consortia. L'équipe de projet semble avoir contribué à l'élaboration des TdR et au briefing des experts. Même s'il s'agit d'une étude indépendante du projet de l'ONUDI, il est quelque part étonnant que l'équipe du projet n'ait pas été associée davantage par

le Ministère à la réalisation de cette étude (eu égard à son expérience de terrain en la matière).

Le Gouvernement du Maroc souhaite également utiliser son expérience nouvellement acquise dans le domaine des consortia d'exportation pour développer sa coopération sud-sud. Plusieurs consortia ont participé dans des « Caravanes de l'Export en Afrique », une activité promotionnelle de Maroc Export dans les pays Sub-sahariens.

L'appropriation par le secteur privé est documentée par la création de l'Association Marocaine des Consortia d'Exportation (AMCE) en janvier 2011. Les 21 consortia juridiquement constitués à ce jour se sont fédérés dans cette association. La pertinence du concept a été largement acceptée, même si plusieurs entrepreneurs ont fait remarquer que la création d'alliances d'entreprises – tout en étant logique – continue à susciter des réticences. Comme l'a exprimé le membre d'un consortium : « il faut un formatage culturel ».

Efficacité et impact

Objectif : Renforcer les capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortia d'exportation (Phase 2 – projet UE/MOR/07/007)	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
<p>1. Expansion sectorielle, géographique et institutionnelle du projet</p> <p>2. Consolidation des 17 consortia établis et création de 10 nouveaux consortia</p> <p>3. Equipe de 50 animateurs/encadreurs de consortia formés</p> <p>4. Incitations mises en place et cadre juridique amélioré</p>	<p>1/2. Un total de 21 consortia juridiquement constitués à ce jour (comparés à 15 en 2008), couvrant plus de 120 entreprises, 9 secteurs et 12 villes), 7 en cours de formalisation et 7 en phase de démarrage/recomposition; il est à souligner que ce processus n'est pas 'mécanique' et que la stabilité des consortia est considérée plus importante que leur nombre (aucun consortium s'est effrité à ce jour).</p> <p>3. Multiples activités de sensibilisation; comme souligné dans l'évaluation de 2008, il y a lieu de faire une distinction entre les animateurs et les encadreurs et des efforts sont en cours pour renforcer l'équipe chargée du coaching (encadreurs) avec le Ministère du Commerce Extérieur. Il est prématuré d'apprécier le fonctionnement de l'unité au sein du Ministère dédiée au thème consortia (y compris du lien entre cette unité et Maroc Export).</p> <p>4. Contraintes dans l'environnement (notamment par rapport au Fonds de Soutien) déjà évoqués au moment de l'évaluation de 2008 semblent persister. Complexité semble en partie liée à la nature des dépenses remboursées (Fonds d'Appui – partie II), telles que les frais de mission. Résultats de l'étude commissionnée par le Ministère du Commerce Extérieur prévus pour juin 2011. Investissement majeur par le Ministère dans cette étude comparé au coût de l'assistance technique fournie durant plusieurs années. Equipe de projet relativement peu associée par le Ministère à l'étude.¹⁶</p>

¹⁶ Bureau d'étude chargé de cette étude rencontré par hasard par la mission d'évaluation ; questionnaire pourquoi ce bureau d'étude a estimé que, selon lui, l'évaluation du projet/ONUDI fait partie des prérogatives de l'étude. Confusion clarifiée et rappel fait de la distinction entre son étude et la mission d'évaluation.

Depuis l'évaluation de 2008, les acquis du projet se sont développés davantage, tels que résumés dans la matrice ci-dessus.

En début avril 2011 l'ACME a signé un partenariat stratégique avec la Fédération italienne des consortia d'exportation (FEDEREXPORT) mais il est encore trop tôt pour évaluer cet accord et les autres activités de l'AMCE, notamment celles des trois Commissions (Communication et Promotion, Développement de l'Exportation et Compétitivité et Innovation).

Sur le plan du suivi, le comité de pilotage dispose de fiches synthétiques pour chaque consortium et il existe six études de cas (trois en 2008) et une étude d'impact (2010). En termes de communication, une newsletter périodique a été lancée (dont le no. 7 est sorti en avril 2011) qui bénéficie d'une large diffusion au niveau du pays et l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX) gère un site dédié aux consortia, développé avec l'appui du projet. L'encadré 3 montre un certain nombre de facteurs soulevés dans les études de cas réalisées par le projet.

Encadré 3 **Quelques illustrations de l'impact des consortia d'exportation**

Parmi les résultats on cite :

- *Restructuration managériale et technique des entreprises – membres*
- *Meilleure visibilité sur le marché international et aussi national*
- *Image d'entreprises dynamiques qui sont dans une logique de progrès*
- *Accès à de nouveaux marchés et à de nouveaux clients dans les marchés traditionnels*
- *Mutualisation des achats et meilleur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires de service*
- *Création d'une marque commune*
- *Participation à des appels d'offre nationaux et internationaux*
- *Chiffres d'affaires en progression ou au moins des baisses limitées (comparées à la tendance générale) dans un bon nombre d'entreprises – membres de consortia, en dépit de la crise internationale ayant un impact sur l'économie marocaine/les secteurs clefs.*

Source : E. Muschialli et A. Berrada, ONUDI, analyse de l'évolution des consortia d'exportation, août 2010.

Efficiences

Comme déjà souligné dans l'évaluation de 2008, les partenaires, les bénéficiaires et l'Italie en tant que bailleur de fonds apprécient tous l'expertise de l'équipe de projet et son engagement. Les entretiens des évaluateurs avec des entreprises ont confirmé la disponibilité et le sérieux de l'équipe dans son assistance aux différentes étapes de préparation, formalisation et suivi des consortia.

Le support aux consortia d'exportation est un type d'assistance qui ne nécessite pas beaucoup de moyens mais qui doit s'étaler sur une période suffisamment longue. La gestion efficiente du budget a en tenu compte et permettra de poursuivre les activités jusqu'à mi-2011.

Il y a eu quelques recherches de synergie intra-PIM (coopération avec UPI ; conseil au projet entrepreneuriat féminin) ; et on note l'inclusion des consortia dans des programmes d'appui au secteur privé financés par l'UE et la GIZ. Par ailleurs, dans la préparation de la suite (voir ci-après), la coopération a été élargie, incluant au sein de l'ONUDI aussi le Service des Agro-industries et au niveau du pays non seulement le Ministère du Commerce Extérieur mais également l'Office de Commercialisation et d'Exportation, et le Ministère de l'Agriculture. Au niveau international l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle et une ONG internationale active dans le domaine des indications géographiques (ORIGIN) y seront associées. Pour le moment il n'y a pas encore de lien actif avec la FAO par rapport à ce nouveau projet, bien que la FAO ait déjà travaillé dans ce domaine au Maroc au niveau du Ministère de l'Agriculture.

Le Ministère du Commerce Extérieur est très content de la continuation de l'appui dans le domaine de consortia (grâce à un nouveau financement de l'Italie) ; même si au courant des grands axes du nouveau projet, le Ministère ne semble pas avoir participé à sa formulation/validation.

Pérennité

En vue de préparer l'avenir, un séminaire a été organisé en novembre 2010 en coopération avec le Ministère du Commerce Extérieur et le Ministère de l'Agriculture sur le thème des consortia d'exportation des produits du terroir, appelé pour le moment « consortia qualité » (une appellation qui va probablement changer, car prêtant à confusion). Ce séminaire a abouti à la formulation d'un document de projet régional couvrant trois autres pays en plus du Maroc. En avril 2011 l'Italie a confirmé son accord de financement pour un total d'un million \$ EU dont environ un quart alloué au Maroc. A travers ce nouveau projet de nouveaux consortia (dans le domaine des produits du terroir) seront appuyés. Le projet permettra aussi la consolidation de l'appui aux consortia déjà constitués ainsi que ceux en voie de création.

La Coopération Italienne au Maroc a informé la mission d'évaluation d'un autre projet futur d'appui aux consortia actuellement en préparation par la voie bilatérale qui ciblera apparemment des aspects de partenariat inter-consortia (Italie-Maroc). Ceci s'ajoute aux efforts nationaux, notamment par le Ministère du Commerce

Extérieur, de promouvoir davantage le concept et de soutenir la création et le développement de consortia d'exportation au niveau de plus de secteurs et plus de régions/villes.

Le principal défi par rapport à la suite du projet actuel sera de veiller à ce que ces différentes initiatives soient bien coordonnées entre elles pour en assurer la complémentarité. En outre, il est clef que l'appui se base sur les mêmes principes directeurs, tels que la nécessité d'un accompagnement solide aux entreprises intéressées au concept, à savoir sur une longue période et par l'expertise senior, avec une expérience industrielle et une aptitude dans le coaching de groupes, assurant la confidentialité etc. Ce sont ces aspects que les entrepreneurs - membres de consortia rencontrés par la mission d'évaluation ont mis en exergue dans leur appréciation de l'appui fourni par le projet. En effet, l'expérience a montré que le soutien aux consortia n'est certainement pas une question de quelques hommes/jour d'expertise mais un appui qui demande la patience, la persévérance et la disponibilité sur une période assez longue. Aussi, l'appui ne doit pas tenter de remplacer les responsabilités des entreprises concernées, dans la mesure où la réussite de la coopération entre entreprises et aussi la pérennité de l'action commune dépend surtout des entrepreneurs eux-mêmes.

V.2.2 Projet US/RAB/05/004 « Promotion des Investissements, UPI »

Pertinence et appropriation

Comme déjà mentionné dans la Section sur la méthodologie, il s'est avéré difficile d'apprécier post-facto ce projet, car clôturé depuis un moment et, surtout, car le temps sur le terrain était trop limité pour tenter de retrouver des partenaires et des bénéficiaires de l'appui.

En termes de pertinence, la promotion des efforts était et est toujours parmi les priorités du Maroc. Sur le plan de son ancrage institutionnel, l'UPI était d'abord basée au niveau de l'ex-Office pour le Développement Industriel (ODI), et ensuite dans la nouvelle structure, l'ANPME. Depuis la clôture du projet le mandat de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), quant à promotion des investissements, a changé et le thème relevait par la suite de la Direction des Investissements Extérieurs. Plus récemment une nouvelle agence a été créée (Agence Marocaine de Développement des Investissements, AMDA) - qui a d'ailleurs sollicitée une assistance de l'ONUDI lors de la mission de programmation de mars 2011.

Selon un entretien avec un cadre de l'ANPME qui était là quand le projet était opérationnel, au début l'UPI était bien visible au sein de l'ANPME et ses activités étaient connues et appréciées: rôle par rapport à la gestion de la ligne de crédit italienne, service d'assistance aux entrepreneurs marocains, missions de prospection/promotion en vue des partenariats industriels entre des entrepreneurs marocains et italiens, études sectorielles,... Par contre, selon lui l'UPI souffrait ses dernières années d'un manque de financement pour maintenir la gamme d'activités initiales. Il n'y a pas de trace de l'UPI à ce jour au sein de l'ANPME dans la mesure où les cadres ayant travaillé avec l'UPI n'y sont plus, il ne reste pas de documents

et même si le logiciel COMFAR a été installé, la clef d'accès n'a pas été laissée au moment de la fermeture du projet.¹⁷

En résumé, s'il est difficile à ce stade-ci de reconstituer le degré d'appropriation du projet au niveau de la contrepartie, force est de constater que l'UPI a occupé un bureau au sein de l'ANPME mais n'a pas laissé de traces au niveau de la structure.

Efficacité et impact

Du fait que la mission n'a pas pu apprécier au niveau des multiples structures partenaires et entreprises bénéficiaires l'état des résultats tels que formulés dans les rapports annuels, il est peu approprié de se prononcer sur l'efficacité et l'impact des interventions réalisées au Maroc dans le cadre de ce programme régional. Selon le rapport d'évaluation du réseau de bureaux de promotion des investissements (2010) qui se base sur une enquête réalisée en 2008, sur les 142 projets d'investissement promus par l'UPI, un total de 6 projets a été conclus et 3 ont abouti à une réalisation, couvrant un total d'environ 11 millions d'Euros. En moyenne, dans la période 2005-2007 l'UPI a généré un total de 3.9 millions d'Euros (un peu au dessus du niveau des résultats des UPI en Tunisie et en Jordanie – qui faisaient également partie intégrante du programme régional US/RAB/05/004).

Comme souligne l'évaluation de 2010 – par rapport à tout effort réalisé dans ce domaine, ainsi pas seulement pour le cas du Maroc -, le ratio coût/bénéfice de ce genre d'appui est assez élevé et a fait l'objet d'un questionnement comment améliorer l'efficacité de ce type d'assistance. Certes, l'UPI a agit dans différents domaines, mais il faudra pas mal de ressources pour d'abord retrouver les partenaires et bénéficiaires du projet et ensuite faire une enquête auprès d'eux pour apprécier les résultats, l'impact et la pérennité des interventions. La question qui se pose est si cela vaut l'investissement à ce stade. En tout cas, le temps imparti à la présente évaluation n'a pas permis une telle investigation.

Sur le plan institutionnel, on peut quand même constater que l'impact de l'UPI est resté très faible : il ne reste pas de trace de l'utilisation de l'expérience et des outils à ce jour et il est regrettable que la nouvelle agence (AMDI) souhaite en 2011 l'assistance dans « la mise en place d'un processus d'accompagnement systématique des investisseurs, s'inspirant des meilleures pratiques internationales », si pendant presque 8 ans ce genre d'appui a été en principe fourni à travers un mécanisme comme l'UPI.

Efficience

Il est difficile d'apprécier l'efficience du projet sur la base des rapports disponibles au Siège de l'ONUDI. Il ressort de ces rapports que l'Unité a été très active, regardant les rapports annuels, couvrant différents domaines tels que la promotion y compris la participation aux foires et salons internationaux, les études,

¹⁷ Malgré ses efforts, le Représentant de l'ONUDI n'a pas pu promouvoir l'utilisation de COMFAR (dont l'UPI est restée le seul utilisateur)

l'assistance technique par rapport à la ligne de crédit. Le problème de ces rapports est qu'ils sont presque trop chiffrés (x requêtes, y projets de partenariats identifiés, en négociation ou conclus, z foires, ...). On reste à sa faim pour comprendre les véritables résultats de toute cette gamme d'activités.

Tout en reconnaissant que l'équipe d'experts semble avoir été bien appréciée à l'époque et qu'il y a eu des efforts explicites de création de synergies avec d'autres projets dans le cadre du PIM II (tels que les projets consortia d'exportation et TEST), un des problèmes est lié à la couverture du projet qui a été très, voir trop, ambitieux. En quelque sorte l'Unité a commencé à rassembler à une mini-ONUDI, surtout à travers des programmes sectoriels initiés, mais n'avait pas les moyens pour réaliser toutes ses ambitions. Dès son arrivée, le Représentant actuel a tenté de s'opposer à cette tendance qui lui semblait dangereuse. Il considère qu'il est progressivement parvenu à encadrer et à coordonner les activités de l'UPI dans un esprit d'intégration du projet dans la logique du programme. Néanmoins, ceci n'est intervenu que vers la fin du projet.

Selon le responsable de la Coopération Italienne la ligne de crédit - qui a donné une certaine visibilité à l'Unité - n'a pas eu une bonne performance (pas rapide et pas nécessairement un outil pertinent). Le système n'était pas vraiment compétitif par rapport à l'offre de crédit sur la marché marocain (dans un contexte de surliquidité des banques) et vu de manière « post facto », la création de ce type de ligne de crédit était plutôt « démodée ».

En résumé, « le modèle » des UPI, dans son ensemble, semble avoir souffert des défis similaires, car à ce jour aucune de ces UPI établies n'existe (ainsi un modèle pas pérenne).

Pérennité

Quant à la pérennité du projet, il convient de se référer aux observations déjà faites ci-haut sous la partie « efficacité et impact ».

V.3. Environnement

V.3.1 Projet UE/MOR/05/004 « Centre Marocain de Production Propre, CMPP »

Pertinence et appropriation

La naissance du CMPP est le résultat d'un travail de longue haleine et d'efforts multiples et convergents de plusieurs partenaires : l'ONUDI, le Ministère, du Commerce de l'Industrie et des Nouvelles Technologies, le Département de l'Environnement et, le secteur privé national et le bailleur de fonds, à savoir la coopération Suisse.

La création du centre est en harmonie avec les besoins du Maroc, ses stratégies de développement et les politiques sectorielles menées au niveau du secteur industriel et environnemental. L'existence du Centre est un outil pour aider au développement des

productions propres et à l'amélioration de la compétitivité. Ceci est aussi en cohérence avec la politique de l'ONUDI qui a développé ce concept à l'échelle internationale. Le projet CMPP a ainsi pu bénéficier des enseignements et de l'expérience de l'ONUDI en matière de création de centres similaires dans d'autres pays.

Les activités réalisées répondent à des besoins pressants du secteur industriel. En effet, le projet ONUDI-CMPP intervient à plusieurs niveaux: formation, sensibilisation, diagnostic et assistance à l'entreprise, soutien à l'introduction des technologies respectueuses de l'environnement, mise en place de bonnes pratiques de production plus propres, participation aux efforts de dépollution dans le cadre des conventions internationales en partenariat avec les départements de l'Industrie et de l'Environnement.

Déjà depuis 1995, le Maroc a adopté la « Loi sur l'eau » dite la loi 10-95. Cette loi vise la rationalisation de l'utilisation et de protection des ressources en eau en créant les Agences de Bassins Hydrauliques et en instituant deux principes : pollueur-payeur et préleveur-payeur. LE CMPP collabore avec les agences et peut jouer un rôle d'interface avec les unités industrielles. En plus, le mandat du centre cadre bien avec la mise en place du Plan Emergence et il apporte une contribution participative aux nouvelles priorités nationales telle la Charte Nationale sur l'Environnement et le Développement Durable.

Le centre est structurellement intégré au tissu local. Il fait partie intégrante des structures de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et ses bureaux se trouvent au niveau du siège de la CGEM à Casablanca, ce qui fait de cette organisation un représentant de choix du secteur privé et un partenaire approprié du secteur public. Ainsi, les programmes et les activités sont menés avec un degré d'appropriation très satisfaisant et en concertation continue avec les partenaires privés et publics. Le projet a joué un rôle de catalyseur au niveau du secteur industriel dont les défis de production propre, de recherche de compétitivité, et d'amélioration des capacités sont nombreux et stratégiques pour le développement de ce secteur.

Efficacité et impact

Le projet de création du CMPP est une réussite indéniable du fait que le centre vient combler un large gap en matière de nouveaux services à l'entreprise, offrant une large gamme d'activités : la formation, la sensibilisation, l'assistance technique, les diagnostics environnementaux in-situ, la formation en ingénierie environnementale, la mise en œuvre des conventions internationales et l'assistance en production propre.

Depuis 2004, les activités du projet se sont élargies pour inclure de multiples autres services dont le transfert des technologies respectueuses de l'environnement (EST), la promotion des investissements en production plus propre (PP) et l'accompagnement des dossiers (PP, EST), la responsabilité sociale de l'entreprise, la certification ISO 14001, l'Eco Design, le management des produits chimiques et le conseil sur les politiques environnementales.

Les objectifs identifiés sont atteints. Les résultats portent sur le renforcement des capacités et l'assistance technique. C'est dans le domaine de l'amélioration des capacités que le projet a touché un plus grand nombre d'entreprises. Au niveau

technique les projets ont porté sur des diagnostics environnementaux et d'appui à l'entreprise pour l'introduction des pratiques et de technologies propres. Les réalisations à cet effet sont résumées dans la matrice ci-après.

La dernière évaluation a souligné la nécessité de renforcer la capacité en personnel du centre pour stabiliser l'excellente qualité professionnelle (Evaluation 2008, CMPP). Le centre a procédé au renforcement de ses capacités en ressources humaines qui comptent, actuellement, un directeur général, 5 cadres et 2 personnes d'appui. Ces résultats montrent que cette recommandation est satisfaite et que le centre a développé une capacité stabilisée et appréciable.

Objectif: le développement d'un outil pour la promotion des technologies plus propres, et la mise à niveau environnementale des entreprises nationales	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Le renforcement des capacités et la sensibilisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participation aux séminaires de sensibilisation : 200 personnes 2. Organisation de séminaires techniques : 40 3. Sessions de formation : 70 4. Nombre de personnes formées : 1500 5. Sensibilisation et information : Plus de 50 ateliers 6. Formation et renforcement des capacités : plus de 1500 personnes des secteurs public et privé 7. Site Web fonctionnel et mis à jour 8. Une communication diversifiée : CMPP News, film documentaire, articles dans les journaux
L'assistance technique aux entreprises	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduites d'audits environnementaux : 100 2. Transfert de technologie propre : 9 projets 3. Études d'impact sur l'environnement : 4 4. Accompagnement pour la certification ISO14001 : 7 entreprises 5. Promotion des investissements en production propre : préparation de 9 projets, acceptés et financés par le FODEP. 6. Interventions techniques : plus de 150 interventions en entreprise pour la promotion du concept de production propre 7. Participation du CMPP à la mise en œuvre des conventions multilatérales sur l'environnement (9 Actions)

Le développement d'un réseau d'experts reste un objectif non encore non consolidé pour répondre à la diversité des types d'industrie et de leurs besoins. En fait, le développement d'un réseau d'experts est une tâche ardue, qui nécessite des moyens suffisants, le montage de programmes de formations spécialisées, la participation des universités et des écoles d'engineering à la formation des experts. Le statut juridique offre des avantages mais reste encore un handicap et ne permet pas au centre de mobiliser des ressources d'une manière compétitive. La dernière évaluation avait aussi recommandé d'examiner cette question.

Si l'un des objectifs du projet est de contribuer à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de la petite entreprise marocaine, dans le cadre du respect des exigences environnementales, il y a lieu de signaler que les activités du centre n'ont pas pu encore

toucher suffisamment la petite entreprise. Cette recommandation formulée aussi par la dernière évaluation reste non encore satisfaite.

Le projet a su développer des initiatives de communication appréciées et reconnues dont le développement d'un site web informatif et de brochures thématiques. Au niveau global il faut souligner l'amélioration de la visibilité du CMPP, de l'ONUDI et des partenaires MICNT et SECO.

Efficience

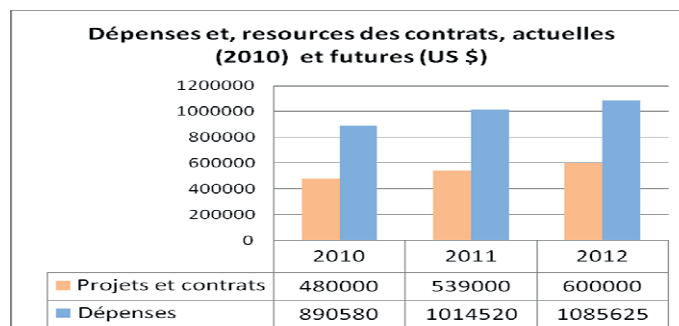
Le projet CMPP a connu 3 étapes dans son développement. La phase I de mise en place des structures (2000-2004), la phase II de renforcement des capacités (2004-2005) et la phase III de développement de nouveaux services (2006-2009). Sur le plan opérationnel, le dernier projet d'appui au CMPP de l'ONUDI à été déclaré officiellement parachevé en 2010 (Memo du 4 Février 2010, ONUDI).

Sur le plan de la qualité, la quantité et la ponctualité des interventions, les projets consécutifs d'appui de l'ONUDI au CMPP ont été gérés de manière générale avec une bonne rigueur comme en témoigne les documents, les évaluations précédentes et les discussions avec le directeur de cet établissement. L'ONUDI a accompagné la naissance du centre et son développement, il était à ses cotés pendant les phases difficiles de réduction du financement SECO.

Le comité Directeur, dont l'ONUDI fait partie, a bien fonctionné. Par ailleurs, il ya lieu de signaler que le fait qu'une partie du staff était considérée «staff ONUDI» et qu'une autre était «staff du CMPP» s'est traduit par un staff-turnover assez élevé après la fin du projet. Le staff du CMPP bénéficie des avantages sociaux (retraite, couverture santé) et donc de conditions de stabilité plus intéressantes que les experts nationaux, consultants long terme payés par l'ONUDI.

La contribution de SECO au projet de 2005 à 2009 est de 745 504 US. Les contrats couvrent 53% des dépenses en 2010 ; et sont à 80% actuellement (2011).

Figure 1
Dépenses et ressources des contrats actuelles (2010)
et futures (2010 et 2011)



Ceci montre que le CMPP a su développer des ressources pour cofinancer ses activités après la fin du financement de SECO, l'appui de la CGEM et du MICNT restant toujours crucial.

Pérennité

L'impact le plus saillant du projet est la reconnaissance nationale acquise par le CMPP. En fait, le CMPP est institutionnalisé au niveau de la CGEM, il est devenu le mandaté du secteur privé vis-à-vis des problématiques environnementales. Le centre est le représentant et le bras technique de la Commission Développement durable de la CGEM, il est membre officiel du Conseil National Pour l'Environnement et membre du Conseil National sur le MDP. La pérennité du projet est donc démontrée et renforcée.

La stratégie de sortie de l'ONUDI est confortée par le fait que l'ONUDI a continué à collaborer avec le CMPP dans le cadre d'autres projets tel le projet Med Test. Le centre, dans une première phase, a procédé au renforcement de ses capacités en ressources humaines (6 cadres et 6 personnes d'appui en plus d'un comptable externe). Dans son plan d'action actuel, le centre vise à s'élargir en développant des représentations régionales pour répondre aux besoins de tous ses partenaires régionaux. Si le renforcement du noyau central est déterminant, il est à craindre que l'extension rapide vers les régions risque de réduire les performances du centre si les moyens financiers suffisants ne sont pas disponibles pour accompagner cette croissance.

V.3.2 Projet UE/RAB/04/109, US/RAB/04/109 et GF/RAB/08/004 « TEST: Transfer of environmental sound technology in the South Mediterranean Region »

Pertinence et appropriation

Mené au niveau de trois pays de la méditerranée (Egypte, Maroc et Tunisie), le projet rentre dans le cadre du Plan d'Action stratégique de la Méditerranée (PAM). Au Maroc, le projet est conduit au niveau de deux plus importantes villes de la Méditerranée : Tanger et Tétouan. Ces villes concentrent un grand nombre d'entreprises industrielles potentiellement polluantes.

L'ONUDI a confié l'exécution du programme au CMPP. Ceci a permis l'appropriation du projet au niveau national par l'implication directe de cet organisme et de la CGEM qui, à travers ses représentations régionales, au niveau de la zone Nord, a mobilisé les entreprises industrielles de Tanger et Tétouan pour participer au projet.

Le projet est pertinent au niveau régional du fait qu'il permet de développer des actions concertées entre plusieurs pays limitrophes de la Méditerranée et d'agir ensemble pour réduire les pollutions terrestres à la source et ainsi bâtir un avenir meilleur à la Méditerranée et aux populations riveraines.

Au niveau local, la pertinence est incontestable parce que les actions menées permettent aux entreprises de la zone Nord Méditerranéenne d'être mieux préparées pour affronter les défis actuels qui handicapent leur développement : (i) difficultés à rester compétitif sur

les marchés internationaux (ii) contraintes de se conformer aux normes environnementales tout en maîtrisant les coûts, et (iii) nécessité un meilleur positionnement marketing , basé sur « produire propre pour mieux vendre ».

Efficacité et impact

<p>Objectif: le projet vise à atténuer la pollution industrielle provenant des sources terrestres. Il cible la dissémination de l'expérience « Danube » par le transfert de l'approche développée par l'ONUDI, appelée Med Test, qui a connue un succès notable. Le projet est mené au niveau de trois pays de la méditerranée et rentre dans le cadre du Plan d'Action stratégique de la Méditerranée (PAM).</p>	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Etablissement du point focal national Med test et développement des capacités locales	<p>Pour le Maroc le processus a atteint ses objectifs et a connu les réalisations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appel d'offre compétitif de l'ONUDI pour choisir l'agence d'exécution. Le CMPP fut sélectionné comme organisme national chargé de l'exécution du projet et signature de contrat CMPP-ONUDI (Novembre 2008 - Février 2009) ; • Formation des experts nationaux à Vienne sur la méthodologie Med Test, 27-29 Mai 2009 ; • Création et réunion du Comité National de suivi et présentation du plan d'action à Casablanca le 21 Avril 2009 ; • Présentation du projet aux partenaires publics et aux entreprises privées à Tanger le 20 Novembre 2009 ; • Diagnostic de 33 entreprises et sélection de 12 entreprises participantes • Lancement des actions Med Test pour renforcer les capacités des entreprises à produire plus propre. • Formation des experts locaux pour assurer la conduite du projet Med test au niveau des entreprises
Introduction de l'approche Med Test au niveau des entreprises pilotes et accompagnement pour l'introduction des processus de production plus propres	<p>L'introduction des bonnes pratiques connait un réel succès au niveau des 12 entreprises participantes:</p> <p><u>Amélioration des capacités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Du personnel d'encadrement chargé du suivi des actions du projet Test • Acquisition du savoir faire in-situ lors des interventions avec les experts • Sensibilisation du personnel de l'entreprise qui participe aux formations <p><u>Economie des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'économies d'eau utilisée lors des procédés de fabrication et du nettoyage • Réalisation d'économies directes d'énergie et réduction des factures énergétiques • Optimisation des puissances prescrites avec l'opérateur d'électricité • Meilleure protection du personnel lors de la manipulation des produits chimiques
Dissémination des résultats et incorporation des acquis dans les stratégies nationales de développement	<p>La dissémination est prévue en phase 3, une fois les résultats et les acquis de l'introduction de l'approche sont finalisés au niveau de la phase 2</p>

Le projet vise à renforcer les capacités nationales et à introduire l'approche intégrée Med Test, comme outil de transfert de technologies respectueuses de l'environnement, dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles et leurs performances environnementales. Le bilan est présenté dans la matrice ci-dessus.

L'approche MED TEST comprend un ensemble intégré d'outils : (i) Diagnostic initial (IR), (ii) Diagnostic de production plus propre (PPP) (iii) Diagnostic de l'efficacité énergétique (EE), (iv) Introduction du Système de Management Environnemental (SME), (v) Introduction d'un Système de gestion de la comptabilité Environnementale (EMA), et (vi) Etude des opportunités de transfert des meilleures technologies environnementales (EST).

La mission d'évaluation a inclus la visite de 4 entreprises et mené des enquêtes auprès des responsables de ces entreprises. Les interviews des représentants des entreprises ont porté sur leur propre entreprise ainsi que sur les défis/contraintes de leur secteur d'activité et sur l'appréciation des activités du projet Med Test. Les cinq éléments évalués sont les suivants :

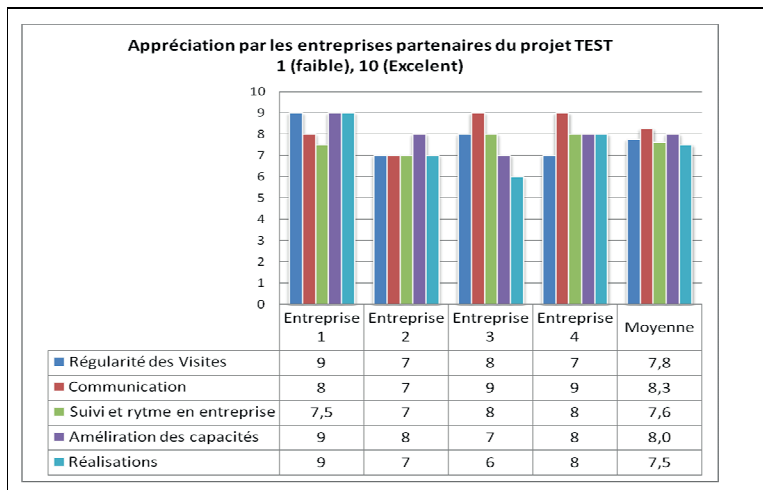
- la régularité des visites du CMPP aux entreprises
- l'amélioration des capacités par la formation
- le rythme de suivi des actions en entreprise
- les réalisations
- la qualité de la communication.

Les résultats sont synthétisés ci-dessous (Figure 2, voir page suivante). Les appréciations sont très positives. Les acquis sont importants et portent sur l'amélioration des capacités des entreprises et sur l'économie des ressources utilisées.

Les formations organisées sont très appréciées et les intéressés souhaitent en plus :

- des formations spécifiques à chaque secteur d'activité
- plus de formations pratiques sur le vécu-terrain
- des formations en TQM (Total Quality Management),
- des formations en comptabilité analytique, en marketing et en gestion des compétences.

Figure 2
Appréciation par les entreprises partenaires du projet Test



Il est utile et significatif de reproduire quelques citations des cadres d'entreprise qui apportent un témoignage vivant du vécu du processus Med Test (Encadré 4).

Encadré 4
Témoignage des cadres des entreprises bénéficiaires du projet Med TEST

1. « *L'assistance technique du projet Test nous pousse à réaliser le programme, même si c'est important pour nous, nous avons toujours besoin d'un push extérieur pour avancer* »
2. « *Tout le management et les responsables d'entreprise doivent agir, mais en général on fait les choses quand on est vraiment obligé de les faire* » (Référence au non respect des normes de rejets au niveau des eaux usées et à la nécessité de payer les pollutions causées).
3. « *J'aime les méthodes de changement douces et sur mesure du projet TEST car c'est le facteur humain qui est la clef de tout* »
4. « *avant, quand on recevait la facture d'électricité, c'était le comptable qui la recevait pour payer directement, maintenant c'est le responsable technique qui la reçoit et il analyse les erreurs et les possibilités d'économie d'énergies* »
5. « *Nous avons un accompagnement complet au niveau de l'organisation, de la production, et de l'amélioration des procédés* »

Par ses actions, le projet a accompagné de manière efficace 12 unités industrielles de divers secteurs. Ces partenaires ont reconnu des améliorations introduites. L'amélioration

de la gestion des procédés, l'introduction et l'adoption de bonnes pratiques pour l'économie de l'eau et de l'énergie et une meilleure gestion des produits chimiques, sont des acquis tangibles et bien reconnus.

En plus des entreprises directement suivies, les actions du projet ont aussi porté sur l'amélioration des capacités des autres entreprises de la région qui ont bénéficié des ateliers de formation pour renforcer leurs capacités en matière de production plus propre et de système de management environnemental. La sensibilisation est donc élargie aux entreprises des zones industrielles de Tanger et à Tétouan.

Efficiences

Le projet est financé par le Fond de l'Environnement Mondial (FEM) et la Coopération Italienne. La durée initialement prévue était de 3,5 années (2008-2011) mais un grand retard est apparu dû au déblocage des fonds du FEM. Cette question fut réglée et le projet s'est bien relancé avec la révision du plan initial de travail 2008.

Rappelons que l'approche Med TEST est un processus long et il se déroule en trois périodes. La phase 1 fut complétée, la phase 2 est en cours de réalisation. L'introduction des bonnes pratiques connaît un réel succès au niveau des 12 entreprises participantes. Les 12 entreprises accompagnées ont été sélectionnées sur la base de critères de viabilité financière, d'engagement de la direction, de potentiel d'économie d'eau et d'énergie et de leur accord pour une participation financière. La phase 3 de dissémination sera initiée au terme de la phase 2.

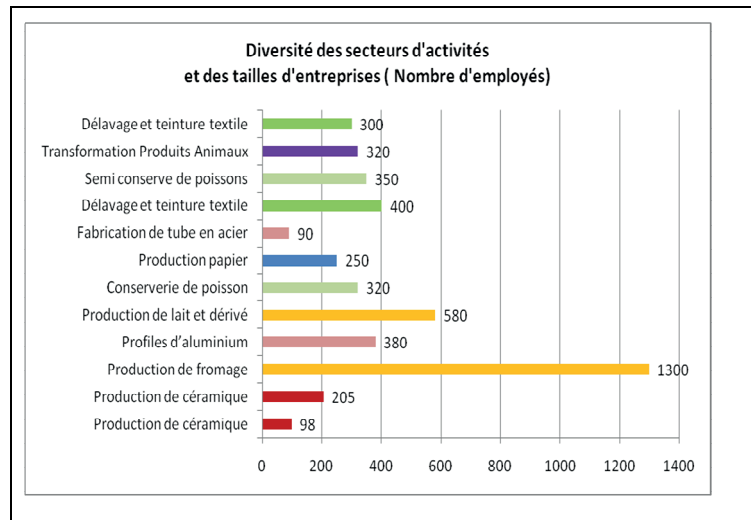
Le principe de participation financière des entreprises est important pour s'assurer de leur motivation et de leur engagement. Les entreprises versent 30 000 DH comme frais de participation et s'engagent à financer certaines actions, identifiées par le diagnostic comme nécessaires, pour améliorer les processus industriels et pour faire des économies d'énergie, d'eau et une meilleure utilisation des autres ressources.

Sur le plan qualitatif, l'analyse de l'échantillon des entreprises sélectionnées montre qu'elles couvrent bien les secteurs clés industriels et qu'elles représentent une large gamme de tailles (Figure 3, voir page suivante).

Les contraintes invoquées par les entreprises au niveau du rythme de l'introduction de l'approche Med test et de sa future dissémination au secteur industriel sont :

- Crise économique et financière actuelle
- Inondations de la zone industrielle en 2010-11
- Manque et/ou départ du personnel d'encadrement
- Restructuration et changement de management de certaines entreprises
- Non application de la loi sur l'eau.

Figure 3
Diversité des secteurs d'activités et des tailles d'entreprises participantes



Le système de reporting technique entre le CMPP et le siège de l'ONUDI est satisfaisant. Par contre, le reporting financier de l'ONUDI et la communication vis-à-vis de la coopération italienne au Maroc ont fait défaut. La partie italienne a souligné avec insistance ce déficit de communication et d'information.

Pérennité

Le support et l'intérêt que portent les entreprises partenaires à ce projet sont déjà réels. Le projet a démontré que l'utilisation de technologies plus propres et les bonnes pratiques de gestion environnementale est une stratégie qui permet des économies des ressources, des gains de productivité et un meilleur positionnement marketing.

Ces résultats combinés au support de la CGEM, du CMPP et des associations des zones industrielles constituent des conditions favorables pour la réalisation de la future phase 3 du projet qui prévoit la dissémination de Med Test.

Par ailleurs, la nécessité marketing de produire plus propre et les mises en application des lois sur l'eau vont offrir des stimulants pour pérenniser et disséminer les bonnes pratiques et l'approche Med Test, du fait de l'obligation qui sera faite aux entreprises pour respecter les normes de rejets et pour réduire les consommations d'eau par pompage de la nappe. Des aides par les agences de bassin et le département de l'environnement renforceront cette tendance.

V.3.3 Projet GF/MOR/09/001 « Contrôle participatif de la désertification et réduction de la pauvreté dans les écosystèmes arides et semi-arides des hauts plateaux de l'Est du Maroc »

Pertinence et appropriation

L'objectif du projet est la protection de l'environnement et l'amélioration du niveau de vie des ruraux par la restauration et la conservation des fonctions et de la productivité des écosystèmes pastoraux fragilisés dans l'Oriental. A ce titre le projet rejoint les stratégies de lutte contre la désertification, la lutte contre la pauvreté (INDH : Initiative Nationale de Développement Humain et les initiatives récentes du Plan Maroc Vert. Les actions du projet renforcent et complètent l'important projet de développement des parcours et de l'élevage PDPEO en cours d'exécution.

En plus des coopératives d'éleveurs, six structures gouvernementales et les autorités locales régionales sont associées à ce projet :

- Représentant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
- Représentant du Ministère de l'Intérieur
- Représentant de la Direction du Développement Forestier
- Représentant de la Direction de la Lutte Contre la Désertification et de la Protection de la Nature (DLCDPN)
- Représentant de la Direction Régionale des Eaux et forêts et de la Lutte Contre la Désertification de l'Oriental (DREF LCD)
- Coordinateur du Projet du Projet de Lutte Participative Contre la Désertification et Réduction de la Pauvreté dans les hauts plateaux de l'Oriental (LPCD-RPHPO)

Le projet est pertinent et ses actions sont stratégiques pour restaurer les systèmes de production fragilisés par la surexploitation et la désertification et renforcer une gestion durable des écosystèmes pastoraux, base des revenus des populations locales. L'appropriation reste un objectif important à atteindre. Le projet est dans sa phase de démarrage, l'appropriation du projet est juste initiée. A ce stade, le processus participatif est a ses débuts, il touche notamment la gestion de certains périmètres protégés et des points d'eau.

Au niveau de la composante « Promotion d'activités génératrices de revenus », les idées préliminaires développées et discutées au niveau du comité national (voir PV du Comité National) listent des activités de type écotourisme, valorisation des produits de terroir (Alfa, miel...). Lors de la préparation du projet des analyses ont été conduites. En plus, des autres études, notamment celui qui a servi de base pour le développement du projet avec l'agence de l'oriental. Des analyses plus détaillées sont en cours de réalisation par exemple pour le miel, et les PAM. Comme prévu dans le document de projet, un AO a été lancé pour une étude sur le marché de l'éco tourisme. Le projet devrait renforcer ces propositions en y incluant des activités liées à la chaîne de valeur de l'activité principale des éleveurs : Production, transformation et valorisation de l'élevage et de ses produits.

Efficacité et impact

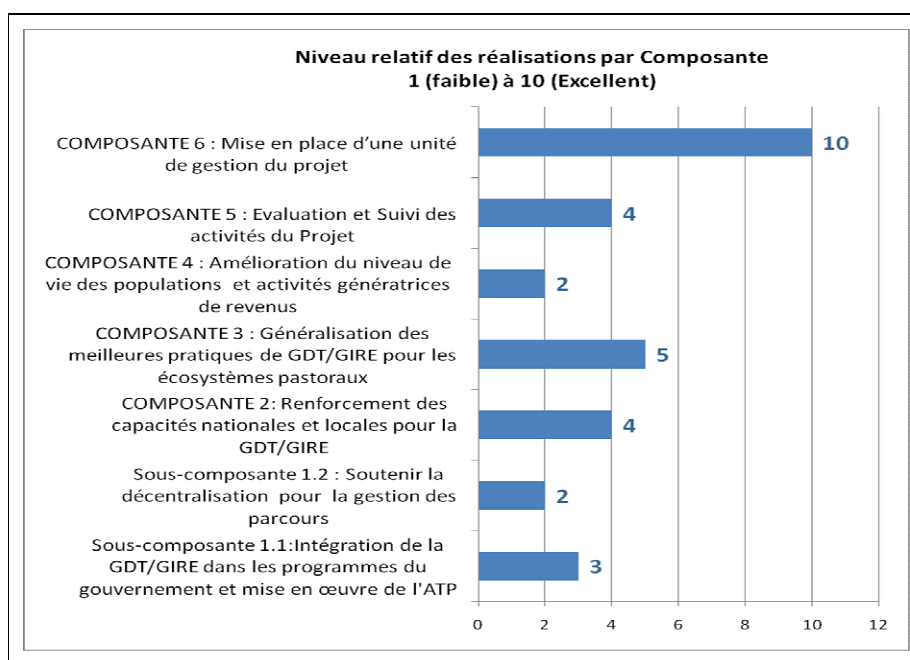
Le bilan des principaux résultats est présenté dans la matrice ci-après :

Objectif: la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie des populations rurales par des investissements qui visent la restauration de la productivité des écosystèmes fragilisés par la désertification et la surexploitation dans les hauts plateaux de l'Oriental.	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Développement des principes de gestion durable des terres pour les écosystèmes pastoraux (GDT).	<ul style="list-style-type: none"> • L'Organisation de 2 ateliers nationaux et de 5 ateliers régionaux pour sensibiliser les administrations et ministères concernés. • Diffusion du document l'Accord Tripartite (ATP) en 1000 exemplaires sous forme d'un livret en arabe et français. • Réalisation du rapport d'assistance portant sur les accords intersectoriels. Le rapport final a été validé suite à la tenue de trois ateliers (un national et deux régionaux). • Le renforcement des moyens logistiques par l'acquisition de 3 véhicules.
Renforcement des capacités nationales et locales pour l'adoption de la gestion durable des terres et la gestion intégrée des ressources (GIRE).	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une formation sur le suivi biophysique, animée par deux consultants recrutés par l'ONUDI, qui ont présenté un modèle de suivi qui a été validé lors de cet atelier. • Une convention avec l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) est mise en œuvre pour le développement d'un système de suivi biologique et du sol sur les sites pilotes. • 10 stations météorologiques ont été acquises et installées dans la zone du projet pour assurer une meilleure couverture de la zone des Hauts Plateaux.
Généralisation des meilleures pratiques de GDT dans les écosystèmes pastoraux	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de trois sites pilotes. Délimitation, caractérisation participative de 3 sites ainsi que le choix des meilleures pratiques d'utilisation des terres et de l'eau suite à l'organisation de 12 ateliers et visites sur le terrain. • Création de groupes focaux de GDT/GIRE pour les 3 sites, pour l'encadrement technique, selon une approche participative. • Une série d'actions d'utilisation et de gestion des terres ont été réalisées se résumant comme suit : (i) la clôture des mises en défens de semenciers sur un linéaire de 1400 ml (17ha) a été réalisée. (ii) travaux de clôtures des semenciers sur 500 ha ont été achevés. (iii) la réhabilitation de sigas sur une superficie de 400 ha est en cours d'exécution. (iv) les opérations de sous-solage, confection d'impluvium, mise en terre des plants et apport de la première dose d'irrigation sont achevés. (v) la construction de 3 micro-barrages est achevée et les travaux réceptionnées. • Deux charrues avec système de VALLERANI (matériel breveté) et un tracteur de 180 CV ont été achetés et livrés. Le degré d'utilisation à ce stade de ce matériel est très faible.
Amélioration du niveau de vie des populations locales par la promotion d'activités génératrices de revenus	<ul style="list-style-type: none"> • Les termes de références, pour évaluer les possibilités de la promotion de l'éco-tourisme comme activité génératrice de revenu, ont été élaborés et une étude est en cours de lancement.
Suivi et évaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Un bureau d'étude a été engagé pour développer un système et un plan détaillé de suivi-évaluation. • Une étude de base sur la situation de référence de la zone du projet a été confiée à l'INRA.

Gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Une unité de gestion du projet (UGP) composée par un coordinateur National et 3 animateurs recrutés par l'ONUDI a été mise en place en 2009 basée à Oujda. • Cette unité a été renforcée par le recrutement d'un comptable au niveau du Bureau de l'ONUDI à Rabat qui facilite les paiements des factures et charges du projet. Ce comptable, recruté à mi-temps, est d'ailleurs aussi utilisé pour d'autres projets. Ceci permet d'accélérer le déroulement du projet. En fait ce comptable travail a plein temps et est souvent au bureau pour faire face aux besoins comptables du bureau, des autres projets et « apprendre à maîtriser le système ONUDI ». • Des équipements en matériel informatique ont été acquis pour assurer la gestion et le suivi du projet.
-------------------	--

Le bilan des réalisations souligne un progrès appréciable dans la mise en œuvre des actions de gestion durable des terres GDT (Composante 3), et dans les activités de renforcement des capacités (Composante 2). Ajoutons à cela la réalisation de la Composante 6 qui a porté sur la création de l'unité de gestion du projet UGP. Pour des raisons de clarté, on a tenté de d'illustrer de manière synthétique, relative et qualitative le degré de réalisation des composantes (sur la base des discussions et des rapports disponibles). Une note d'appréciation relative à chaque composante fut attribuée qui varie de 1 (résultats timides) à 10 (résultats excellents). Les résultats de cette appréciation relative sont synthétisés comme suit (Figure 4).

Figure 4
Niveau relatif des réalisations par composante



Globalement, les composantes 2 et 3 ont connu des réalisations appréciables. Les actions d'achat d'équipements et d'aménagement sur le terrain connaissent des progrès importants (travaux de collecte des eaux, aménagement des sigas, construction des

micro-barrages, lutte contre l'ensablement, clôture des semenciers). A l'opposé, les composantes 1, 2 et 4 connaissent des avancées plus timides.

Efficiences

Le projet a accusé un retard de 6 mois au lancement. Ce retard s'est creusé, puisque le plan prévisionnel pour le deuxième trimestre 2011 a porté sur la continuation de la réalisation des actions programmées en 2009 et en 2010 non encore exécutées ainsi que de nouvelles actions, programmées pour l'exercice 2011. Par ailleurs, les rapports du projet résument les principaux problèmes rencontrés comme suit :

- la préparation du plan de travail et de budget annuel (PTBA) 2011 a connu un retard dans la validation vu que la reconduction du projet « de développement des parcours et de l'élevage dans l'Oriental, phase II » (PDPEO II) et la validation de son PTBA par les bailleurs de fonds a suscité des discussions durant les mois de janvier et février 2011. La finalisation du PTBA du projet GEF a été liée au programme PDPEO II pour l'exercice 2011 ;
- le retard observé dans la remise du rapport de la consultation relative à l'assistance technique de la mise en œuvre de l'Accord Tripartite (ATP) ;
- des retards au niveau de la définition du contenu et de l'exécution de certaines activités qui impliquent directement les éleveurs (composante 1.2) et (composante 4). L'étude lancée et les consultations ont connu des retards au niveau de leur finalisation.

La mesure prévue de compenser les coopératives ayant mis en défens leurs terrains de parcours dans le cadre du présent projet en leur donnant de l'orge a été abandonnée pour revenir à la compensation par des interventions de soutien (gardiennage, entretien des points d'eau).

A ce jour, le projet connaît des avancées au niveau des réalisations physiques sur le terrain (travaux de collecte des eaux, aménagement des sigas, construction des micro-barrages, lutte contre l'ensablement, clôture des semenciers). Le comité de pilotage souhaite des réajustements au niveau des réallocations budgétaires entre composantes pour accélérer l'exécution des activités du projet.

Pérennité

Le projet a encore du temps. Pour assurer les meilleures conditions de succès et de durabilité, il faudra continuer à s'assurer que les bénéficiaires soient bien associés et jouent un rôle effectif au niveau de toutes les étapes du projet. Il semble que les premiers succès ont concerné la mobilisation des partenaires institutionnels régionaux et nationaux. Les succès menés, au niveau communautaire et des éleveurs sont plus graduels.

Les composantes techniques sont en progrès; à l'opposé, les composantes où l'association des populations est déterminante, sont difficiles et restent de ce fait en maturation, notamment la composante de transfert de l'autorité de la planification et de la gestion des parcours collectifs (Composante P1.2). Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour accompagner les populations à prendre en

main directement la planification et la gestion des parcours. Cette tâche étant complexe et délicate, il importe de continuer à la renforcer.

Un important équipement (Composé d'un tracteur, de 180 CV et deux charrues brevetés système VALLERANI) a été importé par l'ONUDI dans le cadre de ce projet. Les expériences internationales réconfortent la pertinence de ce type d'équipement VALLERANI. Par contre, la pérennisation de l'utilisation de cet équipement exige de trouver une solution durable à son mode de gestion au niveau institutionnel. D'après les rapports et à ce stade, on ne sait pas encore quelle institution (Haut Commissariat aux Eaux et Forêts, HCEFLCD ou le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, MAPM) va prendre en charge la gestion de cet équipement. En attendant c'est la cellule de projet de l'ONUDI qui gère le système acquis. Il a été convenu avec le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts que les équipements seront transférés aux utilisateurs. Il nous semble que Les conditions de transferts de ces équipements est sujet à précaution. En effet les utilisateurs n'ont pas une structure de gestion ni les capacités techniques et managériales suffisantes pour assurer la gestion et la maintenance des équipements de cette nature.

V.3.4 Projet « Elimination du Bromure Méthyle sur Tomates, sur haricots et cucurbitacées » MP/MOR/01/183, MP/MOR/04/140, MP/MOR/05/003, MP/MOR/06/003, MP/MOR/07/006, MP/MOR/08/004, MP/MOR/07/001, MP/MOR/08/005, MP/MOR/10/003, TF/MOR/08/006

Pertinence et appropriation

Depuis 2001 l'ONUDI a mené toute une série de projets rentrant dans le cadre du Protocole de Montréal pour éliminer l'utilisation du bromure de méthyle (BrMe) sur tomate au Maroc avec comme partenaires l'Association des Producteurs et Exportateurs des Fruits et Légumes (APEFEL) et la Direction de la Protection des Végétaux, du Contrôle Technique et de la Répression des Fraudes (DPVCTRF) du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (MAPM), l'actuel Office National de Sécurité Sanitaire Alimentaire (ONSSA).

Le programme a porté sur la tomate et s'attaque dans sa phase finale aux cucurbitacées et aux haricots verts. L'élimination du BrMe est en concordance avec les exigences de la compétitivité des entreprises marocaines exportatrices et soucieuses d'éliminer ce produit nocif. Le choix de la région d'Agadir est aussi pertinent du fait que cette zone concentre l'essentiel des exportations Marocaines de légumes vers l'Europe (soit 80% des exportations de légumes).

Au terme de ce projet, il est clair que sa conception, son management et son appropriation précoce par les partenaires locaux notamment l'APEFEL furent les causes majeures de cette réussite. L'association a joué son plein rôle au niveau de toutes les étapes du projet, au niveau des activités à mener, du choix des actions prioritaires et des partenariats à développer. On peut dire que le projet constitue un modèle de réussite institutionnalisé autour des producteurs représentés par l'APEFEL et que l'approche de l'ONUDI fut pertinente.

La pertinence est aussi forte au niveau de l'amélioration des capacités de production des producteurs en utilisant des techniques de production alternatives plus respectueuses de l'environnement.

Le management du projet a réussi à augmenter la pertinence du projet par l'élargissement des compétences du Centre de Transfert de Technologies. En fait le centre est devenu un véritable outil multiservice de recherche-développement au service de la profession et pour l'amélioration et l'innovation des techniques maraichères de productions. Au préalable le centre visait le test des techniques alternatives au BrMe; à l'arrivée, le centre embrasse tous les packages technologiques nécessaires pour la réussite d'une agriculture maraichère intensive performante ; de ce fait le centre devient un outil de veille technologique.

Efficacité et impact

Le projet est complété et a largement atteint ses objectifs. Le bilan est présenté dans la matrice ci-après.

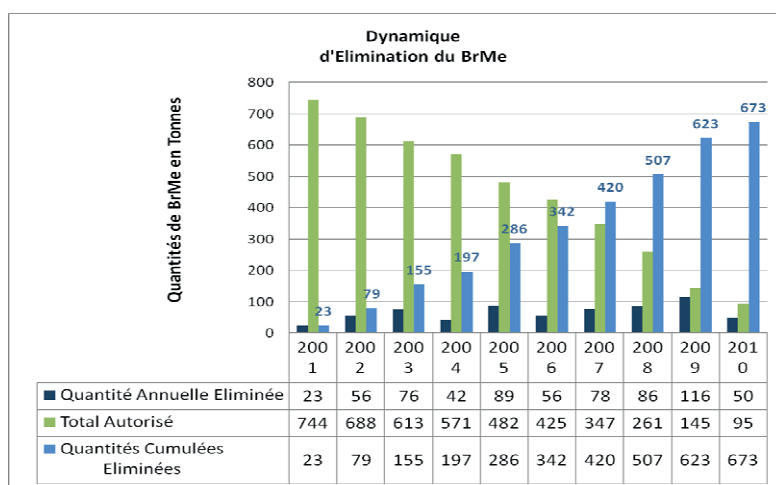
Objectif: accompagner le Maroc à éliminer 630 tonnes de bromure méthyle (BrMe) utilisées sur la tomate à l'horizon 2009 et définitivement à l'horizon décembre 2010.	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Elimination définitive du BrMe sur tomate à l'horizon 2010.	Arrivé à ses termes, le projet est complété et a atteint ses objectifs. Un symposium de clôture du projet fut tenu à Agadir les 10 et 11 Mars 2011.
Nouveau projet en cours sur l'élimination du BrMe sur cucurbitacées et haricots verts!	Le programme sur les cucurbitacées et les haricots verts connaît de grands succès. Les essais se déroulent en partenariat avec GOTCA, le plus grand groupe de producteurs de haricots verts. Le lancement de l'unité de compost et du laboratoire d'analyse de la qualité du compost se déroule bien. L'amélioration de la capacité du programme est assurée par des formations.
Création d'un Centre Technique de Transfert de Technologie (CTT)	Création d'un centre technique pour la de recherche et le développement de technologies alternatives au BrMe et pour leur large diffusion auprès des producteurs. Le CTT dispose d'installations physiques adaptées, de serres modernes, d'équipements de contrôle et de laboratoire pour accompagner les producteurs et soutenir l'élimination du BrMe.
Développement de partenariat et de synergies	Réalisation d'une pépinière pour le greffage de tomate. Un appel d'offre international fut lancé et la société International Nursery fut sélectionnée. Un partenariat fut conclu avec cette société leader pour la production de plants greffés de qualité au profit les producteurs. Conventions de coopération avec l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II et l'Institut National de la Recherche Agronomique
Développement des capacités locales	Le centre a organisé des modules de formation pour former des formateurs. Des journées techniques et des démonstrations sont organisées au profit des producteurs. La première journée de portes ouvertes du centre a vu la visite de plus de 350 producteurs. Un guide technique en arabe et en français sur « les alternatives au BrMe sur Tomate » est diffusé à grande échelle auprès des producteurs.

Les acquis sont appréciés comme suit :

- Objectif d'élimination du BrMe atteint

Le projet est complété et a atteint ses objectifs d'élimination du BrMe sur tomate. En fait les acquis dépassent les objectifs initiaux. Ceci démontre l'efficacité du projet et a aidé le Maroc à honorer ses engagements internationaux. En fait l'évolution cumulée des quantités éliminées montre que les progrès réalisés sont impressionnants et réguliers depuis le démarrage du projet (Figure 5).

Figure 5
Dynamique d'élimination du BrMe



Les importations de BrMe ont été légalement maîtrisées en les soumettant à autorisation. Par ce système les quantités importées introduites sur le territoire national sont soumises à licence annuelle et donc contrôlées par la Direction de la Protection des Végétaux, du Contrôle Technique et de la Répression des Fraudes DPVCTRF, actuel ONSSA. Ce mécanisme réglementaire, développé dans le cadre de ce projet a constitué un outil important.

- Création d'un Centre de Transfert de Technologie CTT

Une des innovations durables du projet est la réalisation du centre de transfert de technologie CTT, qui est un véritable instrument pour la lutte contre le BrMe et les autres substances nocives utilisées en agriculture. Cette réalisation dépasse bien les objectifs purs d'éliminer le BrMe et constitue une plateforme pour la Recherche et le Développement. Les expérimentations et les essais de démonstration qui y sont menés permettent de créer des réponses adaptées et la mise au point continue de techniques alternatives au Bromure de Méthyle et à d'autres produits nocifs. Le centre est utilisé par la profession pour offrir une assistance technique et des formations aux autres régions, au niveau de tout le Maroc et notamment la zone Nord.

Le programme sur les cucurbitacées et les haricots verts introduit une unité de compostage au niveau du centre et un laboratoire d'analyse de la qualité du compost. Ceci renforce les capacités du centre, permet de valoriser par compostage les sous produits des cultures maraichères. Le laboratoire et l'unité de compostage sont en cours de réalisation. Par ailleurs cette unité vise non seulement à développer un modèle de production de compost mais a engagé les producteurs à produire eux même leur compost chez eux, comme alternative au BrMe. L'amélioration de la capacité des producteurs sera assurée par des formations et une assistance technique du programme.

- Partenariat et synergies

Le projet a su développer des synergies vertueuses par la réalisation d'une pépinière pour le greffage de tomate confiée à International Nursery dans le cadre d'un partenariat. Cette société est chargée de gérer la pépinière développée dans le cadre du projet. Dans ses installations la société était chargée de créer des plants greffés de tomates qui sont par la suite vendus aux producteurs moyennant une subvention. Les résultats au niveau des plants produits et de leur acceptation par les producteurs sont fructueux. Ce développement de partenariat avec des entreprises leader pour accompagner le développement de nouvelles technologies fut fructueux. Soulignons que cet acquis va être capitalisé et servira sur le projet melon et cucurbitacées.

Par ce système, les producteurs sont encouragés à adopter les plants greffés alternatifs au BrMe, la société est encouragée par cette subvention pour rentrer dans ses frais en augmentant son chiffre d'affaires et pour rembourser les équipements fournis pour la production de plants greffés sains.

- Liens internationaux

Parmi les autres résultats qualitativement intéressants citons le renforcement des relations internationales avec les centres de recherche similaires internationaux et la participation aux symposiums internationaux (Visite de l'Université de Torino, des sociétés privées et des laboratoires en Italie, visite d'un centre similaire, la Station Harrow au Canada). Cette exposition des producteurs leaders a enrichi leurs expériences, stimulé leurs enthousiasmes et leurs efforts pour lutter contre le BrMe à l'échelle nationale. Ces initiatives vont au delà de la lutte contre le BrMe et renforcent les capacités de l'APEFEL et des producteurs pour développer une agriculture intensive plus propre.

- Formation et dissémination

Le centre organise des formations ouvertes à d'autres régions productrices du Maroc et à des participants. L'organisation du symposium de clôture du projet à Agadir a vu la participation de 50 personnes dont des experts internationaux et des représentants de l'ONUDI. Le centre a publié les travaux du symposium et un film en DVD. Ces formations présentent un intérêt dans la coopération sud-sud puisqu'elles peuvent être organisées au bénéfice des pays arabes et francophones.

Efficienc

Le projet a su réaliser des actions de qualité en développant des synergies appropriées avec plusieurs partenaires. La sélection par appel d'offre d'une société leader pour gérer la pépinière créée pour la production de plants greffés était une approche efficiente. La qualité du management, des plants greffés produits et du service aux producteurs furent excellents.

Le projet a noué des collaborations avec des instituts de recherche tels l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, IAV HII et l'Institut National de la Recherche Agronomique, INRA. Des journées de formation ont ciblé les producteurs et techniciens au niveau régional et national (Voir détails, paragraphe ci-dessous).

Par ailleurs, les composantes du programme complémentaires : Création du Centre Technique de Technologies CTT, amélioration des capacités, dissémination des technologies alternatives. Ainsi, depuis son initiation depuis 2001 le projet a fait preuve de rigueur au niveau du suivi et de l'exécution. Les interventions ont été bien conduites et équilibrées. Les activités prévues ont été réalisées.

Le bilan des dépenses montre que les équipements viennent en tête avec 56 % des dépenses, suivis des contrats de sous-traitance qui représentent 30 %, des voyages d'étude (7%) et des frais de consultation (6%). Ces allocations sont équilibrées, structurantes et montrent que la moitié des investissements ont servi à monter un véritable Centre Technique pour la R&D dont l'utilisation et l'utilité vont au de la de la fin du projet.

Pérennité

La conception de départ du projet, son management, son adoption par la DPVCTRF et son appropriation précoce et effective par le partenaire local, l'APEFEL sont les causes majeures de ses chances de pérennisation. Les conditions de durabilité sont assurées par deux conditions importantes : le design du projet qui a permis non seulement de mettre au point des solutions alternatives au BrMe mais de réaliser un instrument d'action permanent et bien au delà du thème BrMe. Les investissements structurants ont permis de créer un véritable centre de transfert de technologie doté de tous les moyens modernes pour la R&D. On peut dire que le projet constitue un modèle de réussite institutionnalisé autour des producteurs représentés par l'APEFEL.

Néanmoins, le recyclage des quantités importantes de plastiques et des sous-produits agricoles sont des défis majeurs de la région qui restent à résoudre. Les quantités de déchets plastiques rejetées sont estimées à 12.000 T/an pour les plastiques de couverture des serres, 12.640 T/an pour les plastiques de paillage blanc et 1200 T/an pour les plastiques de paillage noirs. Les déchets des cultures après récoltes (tiges et feuilles rejetées après la récolte au bord des routes) constituent des vecteurs de maladies importants. Les quantités de ces déchets organiques sont estimées à 250 000T/an pour les 5000 ha de tomates uniquement. Des solutions de recyclage et de valorisation doivent être trouvées pour la protection de l'environnement, la réduction des risques phytosanitaires et donc la diminution des produits chimiques de traitement.

Le programme sur les cucurbitacées et les haricots verts vient renforcer la capacité du CTT à répondre à ces défis et aux besoins des agriculteurs. En effet, le lancement de l'unité de compost et du laboratoire d'analyse de la qualité du compost va renforcer la capacité du CTT. Cette unité vise non seulement à développer un modèle de compostage pour valoriser les sous produits mais à transférer ce modèle au niveau des producteurs pour qu'ils produisent eux mêmes leur compost. Ceci est une étape essentielle vers la valorisation et le recyclage des sous-produits de récolte, source de contamination phytosanitaire.

V.3.5 Projet « Elimination des HCFC» MP/MOR/08/002, MP/MOR/10/001 MP/MOR/10/002 et MP/MOR/10/004

Pertinence et appropriation

Le projet mené par l'ONUDI avec le Ministère de l'Industrie et des Nouvelles Technologies a porté sur deux programmes : Le 1^{er} programme sur l'élimination des CFC est complété et a largement atteint ses objectifs. Le deuxième programme, en cours de réalisation, porte sur l'élimination des HCFC.

Le Programme CFC Maroc, élaboré en 1996 et mis à jour en 2003, par une commission nationale coordonnée par le MICNT a fixé comme objectif l'élimination des CFC pour 2010. Cet objectif d'élimination totale de la consommation des CFC fut atteint en 2008, soit deux années avant échéance, ce qui fut une réussite et un encouragement pour la coopération ONUDI-MICNT.

Les hydrochlorofluorocarbures (HCFC) sont des agents remplaçant les CFC dans de nombreuses applications de climatisation, de réfrigération et dans la production de mousse. Ils sont utilisés comme des substituts à moyen terme ; et le calendrier du Protocole de Montréal prévoit leur élimination totale à l'horizon 2040. Entre 2030 et 2040, 2,5% pourrait être autorisé pour le service de la réfrigération.

Les projets HCFC de l'ONUDI portant sur l'élimination et la gestion des HCFC sont plus récents: MP/MOR/08/002 Préparation du plan d'élimination des HCFC MP/MOR/10/001 (Activités dans le secteur de la fabrication mousse), MP/MOR/10/002 Activités de préparation de projets dans le secteur de la réfrigération et de la climatisation), et MP/MOR/10/004 (Reconversion des HCFC-141b dans la fabrication des mousses utilisées dans la réfrigération domestique, de l'entreprise Manar Les grandes lignes du programme portent sur la reconversion des activités utilisatrices des HCFC, l'amélioration des capacités des secteurs, la sensibilisation et la mise en place de politiques et de règlements adaptés.

Ces projets sont en harmonie avec les obligations du Maroc et de ses stratégies de développement sectorielles et notamment industrielles. En effet le MICNT à accordé une attention particulière a ces problématiques depuis plusieurs années. Il abrite le « Bureau Ozone » qui est une des pièces maitresse de la coopération ONUDI-Maroc. Le bureau, financé par l'UNEP, joue un rôle déterminant en menant des actions de proximité avec les entreprises : Amélioration des capacités, sensibilisation, accompagnement des entreprises et mise en place des réglementations.

La réalisation de ces projets est une contribution importante aux nouvelles réflexions et actions nationales conduites par le département de l'Environnement. Ces plans vont aussi aidé le Maroc à développer des instruments politiques et réglementaires spécifiques pour contrôler, réguler l'utilisation, et mieux gérer ces substances nocives.

Efficacité et impact

Objectif: l'élimination des CFC et des HCFC	
Programme CFC : l'élimination totale de la consommation des CFC	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Elimination des CFC	Cet objectif d'élimination totale de la consommation des CFC fut atteint en 2008, soit deux années avant échéance, ce qui fut une réussite et un encouragement pour le Maroc.
Développement des capacités	Au niveau du secteur de d'entreposage frigorifique on note un grand effort au niveau de l'amélioration des capacités par la formation de 200 techniciens du froid sur les bonnes pratiques et sur l'utilisation de gaz alternatifs aux gaz actuels de réfrigération.
Amélioration du cadre réglementaire	La mise en place d'un cadre réglementaire et législatif a constitué un tournant important dans les efforts d'élimination des CFC. Cette réglementation représente un des impacts les plus importants des projets réalisés.
Sensibilisation	Des actions de sensibilisation et d'information ont été menées par l'organisation de trois séminaires régionaux à Casablanca, Fès, et Marrakech. Chaque année, le 16 septembre à l'occasion de la journée internationale pour la protection de la couche d'ozone, une opération de sensibilisation des écoliers est organisée en association avec «l'opération cartable».
Programme HCFC : préparer un plan de gestion et d'élimination de l'utilisation des HCFC	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
Préparation d'un plan de gestion des HCFC	Le plan d'élimination et de gestion des HCFC est finalisé
Investissement dans le secteur de la fabrication mousse et le secteur de la climatisation	Les actions de support et de sensibilisation des entreprises dans le secteur de la fabrication des mousses sont presque totalement complétées. A l'opposé les réalisations en faveur du secteur de la réfrigération et climatisation sont modestes et en cours d'exécution.
Reconversion dans la réfrigération domestique, Entreprise Manar	Le projet vise la reconversion de Manar, principal producteur des réfrigérateurs et congélateurs au Maroc, est bien avancé et le plan des achats est finalisé. Ce projet à lui seul permettrait de réduire la consommation nationale des HCFC de 100 tonnes métriques. D'autres actions seront nécessaires pour arriver à atteindre les objectifs 2015 du protocole de Montréal. En plus de Manar, toutes les autres entreprises de fabrication de mousses, de réfrigération et de climatisation seront assistées à partir de 2015.

Le projet mené par l'ONUDI avec le Ministère de l'Industrie et des Nouvelles Technologies a porté sur deux programmes : Le 1^{er} programme sur l'élimination des CFC et le deuxième programme porte sur l'élimination des HCFC. Le bilan des deux programmes se présente dans la matrice ci-dessus.

Au niveau de la réfrigération *commerciale*, douze sociétés utilisant le CFC 11 comme agent gonflant dans la mousse rigide de polyuréthane pour isolation thermique et le CFC 12 comme gaz réfrigérant ont bénéficié du programme de reconversion. Ces sociétés utilisent le CFC 11 comme agent gonflant dans la mousse rigide de polyuréthane pour isolation thermique et le CFC 12 dans les circuits de réfrigération. Les couts varient entre 63 000 \$ et 517 000 \$ dans le secteur des mousses et entre 150 000\$ et 200 000 \$ dans le secteur de la réfrigération.

Le nouveau projet d'investissement HCFC de reconversion de Manar, MPMOR10004, dans le secteur de la réfrigération domestique est accepté et il est en cours de lancement. Ce projet et les actions qui l'accompagnent sont à suivre avec intérêt.

Efficienc

Le Programme CFC Maroc a fixé comme objectif l'élimination des CFC pour 2010. Cet objectif d'élimination totale de la consommation des CFC fut atteint en 2008, soit deux années avant échéance, ce qui fut une réussite et un encouragement pour le Maroc pour initier avec l'ONUDI le deuxième programme HCFC.

Les actions réalisées ont été conduites avec une bonne rigueur au niveau de leur qualité et quantité. Les délais de réalisation en ce qui concerne les douze sociétés du secteur de la réfrigération commerciale qui varient de 12 à 24 mois selon les entreprises.

Au niveau du secteur des mousses, 13 sociétés ont participé au programme de reconversion. Le secteur comprend des sociétés productrices de la mousse souple notamment pour la fabrication des matelas et des sociétés qui produisent de la mousse rigide utilisée comme isolant thermique. Les délais de réalisation varient beaucoup et vont de 18 à 43 mois, selon les entreprises.

Pour les HCFC, les projets se développent à un bon rythme : Le plan de gestion est réalisé à 70%, le soutien au secteur de la fabrication des mousses est pratiquement totalement complété. Le financement du projet de la reconversion de Manar est accepté. Les taux de dépenses et les délais fixés (disponibles au moment de l'évaluation) sont indiqués dans le Tableau 5 ci-après.

Tableau 5
Projets de reconversion HCFC: délais et taux des dépenses
(Disponible au moment de l'évaluation)

Projets	Activités	Budget	Taux dépenses	Date Début	Date Fin
MPMOR08002	Plan National de Gestion des HCFC	150 000	67%	04/08/2008	31/12/2011
MPMOR10001	Investissement dans le secteur de la fabrication mousse	60 000	99%	19/05/2010	31/12/2011
MPMOR10002	Investissement dans le secteur de la réfrigération et de la climatisation	40 000	12%	19/05/2010	31/12/2011
MPMOR10004	Reconversion dans la réfrigération domestique, Entreprise Manar	951 740	0%	23/12/2010	31/12/2012

Pérennité

Deux piliers sont nécessaires pour assurer la durabilité à savoir le choix des technologies et le cadre institutionnel :

- Les technologies de conversion jouent un rôle crucial. La sélection des technologies et leur transfert s'avère capital. Les conversions, en réduisant les produits nocifs produits, génèrent des impacts positifs importants sur le climat et l'environnement, ce qui est une contribution à la durabilité de tout l'écosystème.
- La mise en place d'un cadre réglementaire représente un des impacts les plus importants des projets réalisés. En effet le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a soumis les substances appauvrissant la couche d'ozone à licence d'importation et d'exportation (CFC, halons, tétrachlorure de carbone, HCFC...). Par ailleurs le matériel fonctionnant avec les CFC a été également soumis au système de licence. Cette législation permet au Maroc de mieux contrôler le commerce de ces substances, de maîtriser le calendrier de leur élimination. Cette expérience sera capitalisée et constitue un acquis certain pour le programme HCFC.

Le calendrier d'élimination des HCFC vise leur élimination totale à l'horizon 2040. Pour respecter cet agenda, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, avec le soutien de l'ONUDI, continuent leurs efforts pour honorer les accords de Montréal en capitalisant sur les acquis antérieurs.

V.3.6 Projet GF/MOR/09/002 « Programme de management sécurisé des PCB au Maroc »

Pertinence et appropriation

Le projet de gestion rationnelle et d'élimination des PCB est pertinent du fait qu'il vient renforcer les capacités du Maroc à répondre à ses obligations de respecter ses engagements internationaux dans la lutte contre les POPs. Une autre intelligence du programme est qu'il soit formulé et réalisé conjointement par deux organisations onusiennes dont les expertises se complètent: D'une part, le PNUD pour la partie renforcement du cadre juridique et élimination des transformateurs (Pilier I du projet) et d'autre part l'ONUDI pour la partie inventaire et réalisation d'une unité de démantèlement des transformateurs et de décontamination des huiles contaminées aux PCB (Pilier II du projet). Cette collaboration est une contribution aux objectifs de renforcement et d'intégration des institutions onusiennes.

Efficacité et impact

Le projet a pour but d'éliminer de l'environnement national, à l'horizon 2013, tous les équipements contenant des PCB et d'établir au Maroc une installation de traitement des huiles contaminées.

Les résultats attendus et les réalisations principales pour les deux piliers du projet se présentent comme suit respectivement pour l'ONUDI et le PNUD (matrices ci-après):

Objectifs (Pilier II piloté par l'ONUDI): Inventaire et réalisation d'une unité de démantèlement des transformateurs et de décontamination des huiles contaminées aux PCB	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
1. Identification des transformateurs contaminés par les PCB	● Huit ateliers régionaux d'information et de sensibilisation des responsables publics et de la population sur les dangers des PCB ;
2. Traitement écologiquement rationnel des appareils contaminés	● Modules de formation élaborés et présentés lors des différentes manifestations pour le renforcement des capacités ;
3. Réalisation d'une unité de démantèlement des transformateurs en fin de vie et récupération des matériaux	● Tous les partenaires sont informés et impliqués pour assurer la réussite du programme (Autorités locales, administrations, secteur privé, associations, secteur de la recherche, l'enseignement...) ● Création d'un site Web sur les POP avec rubrique spéciale PCB (www.popmaroc.gov.ma)

Objectifs (Pilier I piloté par le PNUD) : Renforcement du cadre juridique et élimination des transformateurs et appareils à PCB pur	
Résultats escomptés	Statut des réalisations/appréciation
<p>1. Renforcement du cadre juridique, politique et administratif de la gestion et de l'évacuation des PCB</p> <p>2. Gestion sécurisée des PCB au niveau des détenteurs de PCB partenaires et identification d'autres sources de PCB</p> <p>3. Remplacement écologiquement rationnel et évacuation de l'équipement contenant des PCB à l'état pur des industries partenaires du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La mise en place de la commission nationale des PCB et son opérationnalisation ; ● Elaboration du projet de cadre réglementaire. Ce projet porte sur les directives nationales de gestion des PCB, les valeurs seuils des PCB dans l'environnement et dans les produits alimentaires et le règlement de la gestion sécurisée des PCB. Le projet est présenté à la commission pour examen et approbation. ● Elaboration des méthodes standards d'échantillonnage et d'analyse des PCB. ● Lancement de la campagne d'identification des transformateurs à l'huile minérale contaminés aux PCB pour déterminer le gisement des appareils contaminés ● Outils de communication préparés et distribués (guides et dépliants)

Au niveau institutionnel, le Département de l'Environnement (DE) attache une grande priorité à ce projet et souhaite en faire un modèle pour dynamiser la mise en place du cadre réglementaire pour la gestion et l'élimination des POPs en général et des PCB en particulier. La mise en place d'un règlement incitatif, le renforcement des capacités et la création de mécanismes et d'infrastructures de démantèlement et de décontamination sont les gages de succès.

Au niveau social et économique, les impacts les plus importants attendus sont la protection de la santé des populations, des travailleurs des secteurs touchés, la protection des écosystèmes par la décontamination et l'élimination définitive des rejets de substances PCB toxiques.

Efficiences

Initialement, pour la phase préparatoire du projet d'élimination des PCB au Maroc, le FEM a débloqué une enveloppe de 334 900 \$ U.S. Cette phase visait à élaborer un document de projet détaillé à soumettre au FEM et à mettre en place avec les partenaires du projet les conditions nécessaires à sa réussite. La phase préparatoire s'est déroulée de janvier 2007 à septembre 2008.

En définitive, deux documents de projet ont été préparés par le PNUD et l'ONUDI et soumis au FEM le 3 mars 2008 pour l'obtention du financement du programme d'élimination des PCB au Maroc. Le financement du pilier I a été approuvé par le FEM le 5 décembre 2008 ; quant à l'accord pour le financement du pilier II il a été approuvé en septembre 2009.

Le projet est domicilié et exécuté au niveau du Département de l'Environnement (DE) avec l'assistance des deux agences PNUD et ONUDI. Une unité de gestion du projet a été créée au sein de la Direction de la Surveillance et de la Prévention des Risques (DSPR). La direction du projet est assurée par le directeur de la DSPR, assisté par un directeur adjoint, la chef de la DPSI et d'une coordonnatrice nationale de projet déjà recruté. Compte tenu de la complémentarité des deux Piliers I et II, les parties concernées (PNUD, ONUDI et DE) ont décidé de retenir une seule et même coordonnatrice pour les deux Piliers. Les deux Piliers sont gérés au niveau du Département de l'Environnement avec l'appui du PNUD pour le Pilier 1 et l'appui de l'expert national au Bureau de l'ONUDI pour le Pilier 2.

On note que le processus a connu un retard considérable dû à une longue négociation de l'ONUDI avec le Département de l'Environnement qui souhaitait une exécution de type national similaire au pilier 1 avec le PNUD. Une délégation du Siège de l'ONUDI s'est déplacée pour expliquer les procédures de l'ONUDI et un accord est finalisé. Ainsi le financement du Pilier 2 a été retardé et décalé et les activités programmées dans le plan de travail annuel 2010 n'ont pas été réalisées, à l'exception des activités de gestion.

Pérennité

Il est tôt d'apprécier la pérennité. Par contre, on peut affirmer que la conception du projet, qui inclut, en plus des technologies et des méthodologies de gestion sécurisée des PCB., la mise en place d'un cadre réglementaire est un élément essentiel pour la pérennité du projet.

Le succès de ce projet nécessite d'assurer une concertation permanente entre le département de l'Environnement, le PNUD et l'ONUDI. Le comité de piloté est constitué, il est opérationnel et il est appelé à jouer pleinement son rôle.

VI

Fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc

L'analyse du fonctionnement du Bureau est basée sur la revue documentaire, les entretiens avec l'équipe du Bureau, les observations des partenaires de l'ONUDI et les discussions de l'auto-évaluation avec le représentant.

Historique et description du Bureau

Le Bureau de l'ONUDI au Maroc a été ouvert en octobre 2004 sur la base d'un accord signé par le Maroc et l'ONUDI. Le mandat du premier Représentant de l'ONUDI a couvert la période de février 2004 à novembre 2006 et le Représentant actuel) a pris fonction en décembre 2006.

Le Maroc a mis à la disposition de l'ONUDI les contributions prévues dans la Convention, telle qu'entre autres un bureau équipé et son entretien, du matériel informatique, et un véhicule ainsi que l'apport en personnel, à savoir un cadre, une assistante et un chauffeur qui sont tous payés par le Ministère de l'Industrie avec une petite indemnité liée à cette affectation.

Suite à un audit par le SNU, le premier Bureau n'était pas jugé conforme aux normes de sécurité et, en consultation avec les autorités, un nouveau lieu a été identifié par l'ONUDI (une villa) où le Bureau est installé depuis 2009. Le loyer et une bonne partie des charges sont toujours financés par le Ministère de l'Industrie tandis que les frais de sécurité, les frais de télécommunication et d'autres frais relèvent désormais de l'ONUDI et sont repartis sur les projets dont le staff est localisé au Bureau.

Depuis sa création en 2004, le nombre de personnes travaillant au Bureau a augmenté (actuellement une douzaine), notant que la plus grande partie du personnel est financée par les projets « entreprenariat féminin », « consortia », « PCB » et « GEF/Oriental ». Trois personnes sont financées par les fonds propres de l'ONUDI, à savoir le Représentant, son chauffeur et une assistante recrutée en avril 2011. Trois personnes sont mises à disposition par le Ministère, dont un cadre. Le premier cadre a pris sa retraite en octobre 2009 et est revenu au Bureau en janvier 2010 comme expert du projet « PCB ». L'actuel cadre a rejoint le Bureau depuis un an.

Le bureau est bien installé et, dans l'ensemble, le personnel est motivé et engagé dans ses tâches respectives. Il y a lieu de mentionner qu'au moment du démarrage du Bureau, le personnel mis à la disposition par le Ministère s'est senti peu intégré

au Bureau et avait le sentiment d'une distinction « staff ONUDI » (chargés des projets) et « autres » (sans portefeuille et sans description de poste proprement dite). L'actuel Représentant a clarifié cette situation et assuré une meilleure intégration du personnel mis à la disposition par le Ministère.

Au sein du Bureau on observe trois types de personnel avec trois statuts différents:

- (i) le personnel avec un contrat de l'ONUDI comprenant une assurance de maladie complète et une prévoyance retraite ;
- (ii) le personnel avec un contrat « projet » comprenant une assurance limitée à la personne même – pas sa famille - et sans prévoyance retraite ;
- (iii) le personnel avec un contrat du Ministère impliquant des écarts importants de rémunération par rapport aux contrats ONUDI et projets, bénéficiant d'une prime réduite ; il est à noter que ces personnes ne peuvent pas bénéficier des formations pour le staff de l'ONUDI (car pas 'staff') et n'ont pas accès à des outils de travail importants, tels que le système Agresso);

Certains salaires sont calculés en dollars (impliquant des variations importantes) et d'autres en Dirhams (impliquant plus de stabilité). Aussi, même les personnes travaillant dans des projets qui durent encore plusieurs années ont des contrats de courte durée (six mois ou moins, ce qui limite leurs droits). Ces variations de statuts et de conditions au sein d'une petite équipe prètent à confusion et sont à l'origine de frustrations pour certains membres. Il est à noter que d'autres bailleurs de fonds (USAID ; Allemagne) ont récemment harmonisé la situation contractuelle de leur personnel avec la législation sociale en vigueur au Maroc. Il ne peut pas être exclu que le SNU devra faire face aux mêmes questionnements dans l'avenir.¹⁸

Gestion administrative

La gestion administrative et considéré comme un « point fort » du Bureau et l'assistante mise à la disposition depuis 2004 par le Ministère est reconnue comme un pilier important de cette fonction. La deuxième assistante nouvellement recrutée sur budget ONUDI pourra assumer d'autres responsabilités (vue sa situation contractuelle) ce qui permettra d'élargir les tâches administratives couvertes par le Bureau et de partager les charges de travail.

La décision prise en 2009 d'abandonner la dépendance administrative du PNUD et de créer un « *imprest account* » contribuera également au renforcement de la gestion administrative du Bureau. Un comptable a été formé à Vienne et le compte a été ouvert fin novembre 2009, malheureusement avec un délai de plusieurs mois (couvrant des échanges entre Banque et le Siège de l'ONUDI). L'alimentation

¹⁸ Selon l'observation faite par le Représentant de l'ONUDI, les questions relevant des statuts du personnel et des règlements de l'ONUDI ne devraient pas être du ressort de l'évaluation. Néanmoins, du moment où ceci est considéré important pour le bon fonctionnement des Bureaux, il semble juste, justifiable et justifié que la mission d'évaluation évoque ces questions.

initiale du compte en hauteur de 25 000 \$ EU a été augmentée à 150 000 \$ EU en 2011. Même s'il est tôt d'apprécier le fonctionnement du nouveau système, l'autonomie administrative semble être positive et le traitement des paiements plus vite. Par ailleurs, on peut se poser la question pourquoi une seule personne a été formée sur le système (un expert national à mi-temps financé sur le projet « GEF/Oriental ») et comment la question de signature sera réglée lorsqu'une des personnes autorisées à signer partira en mission ou en congé.

Suivi général des projets et communication

Le représentant du Bureau est le *Team Leader* du PIM II et le Bureau est attendu de jouer un rôle actif et direct dans la gestion des projets, en coopération avec les responsables des projets au Siège.

Comme analysé en détail dans le chapitre IV, plusieurs projets ont souffert de faiblesses de coordination et de suivi et la mission d'évaluation a observé que, malgré la vision officielle de l'ONUDI de « renforcer la mise en œuvre des projets à partir du terrain », il y a une culture persistante des « décisions prises à Vienne ». Ceci est renforcé par l'impression de la mission d'évaluation que le Bureau de Rabat se voit comme un acteur plutôt « extérieur » au processus décisionnel et « se met à l'écoute », attendant que « Vienne » envoie une autorisation, bien que la décision a été ou peut être préparée entièrement sur place.

Plusieurs structures de contrepartie ont mentionné des faiblesses de consultation concernant les recrutements (pas de discussions sur les TdR et/ou candidats) et le manque d'information sur l'état financier des projets, parfois malgré des rappels. Aussi un bailleur de fonds a parlé du manque d'information sur l'état d'avancement de certains projets et n'était même pas au courant qu'il cofinçait un certain projet. De telles faiblesses de communication peuvent affecter l'image de l'ONUDI et ne sont point justifiées par les procédures de l'Organisation : l'état des dépenses n'est pas un secret, les recrutements doivent se faire de manière transparente et participative et l'envoi des rapports périodiques au bailleur de fonds est une obligation. Étant donné que les bailleurs décentralisent de plus en plus leurs opérations, l'ONUDI ne doit pas se limiter aux contacts entre sièges. Des contacts directs entre les Bureaux de l'ONUDI et les représentants des bailleurs au niveau des pays bénéficiaires s'imposent.

Lors des entretiens avec les partenaires de l'ONUDI, la mission d'évaluation s'est rendu compte que la majorité des interventions de l'ONUDI sont peu visibles et que la communication des résultats et le « marketing » de l'ONUDI dans son ensemble sont à renforcer (tel qu'aussi reconnu dans l'auto-évaluation). Par ailleurs, le représentant compte sur l'appui d'une assistante administrative ayant une expérience préalable dans le domaine de la communication pour appuyer la mise en place d'un plan de communication structuré.

Participation à UNDAF et d'autres initiatives de coopération

Contrairement à sa faible visibilité sur le plan général, l'ONUDI a été et est très visible au sein de l'UNDAF et d'autres efforts de coordination. Là, le rôle et l'engagement de l'ONUDI sont reconnus et même jugés exemplaires. Le

représentant préside le groupe de travail « suivi et évaluation » de l'UNDAF et a participé à une conférence régionale de différentes agences sur « delivering as one » et d'autres pistes vers le renforcement de la coopération.

Le Bureau de l'ONUDI a également joué un rôle actif dans la conception des projets communs soumis au *MDG Fund*. Par contre, il est étonnant que l'ONUDI n'ait pas initié des interventions conjointes avec la FAO. Les deux agences sont engagées dans des types d'activités assez complémentaires voire similaires et les représentants de ces deux agences entretiennent de bonnes relations.

Pour préparer le Bilan Commun de Pays (CCA) et l'UNDAF 2016 – 2016 l'ONUDI a financé la consultation d'un expert qui a duré trois mois. Les résultats de cette consultation auraient dû orienter non seulement le CCA et l'UNDAF mais aussi le nouveau cadre stratégique de coopération entre le Gouvernement marocain et l'ONUDI. Ce travail est resté davantage général et la mission de programmation de l'ONUDI de mars 2011 ne semble pas avoir utilisé les résultats de cette consultation.

Mobilisation de fonds

Malgré les efforts de mobilisation de fonds au démarrage du PIM II le Bureau n'a pas réussi à mobiliser des « fonds frais » sur place en dehors du financement obtenu de l'Agence de l'Oriental. Les discussions avec la représentation de la Banque Africaine de Développement concernant deux projets, un couvrant l'accès des PME au financement et un autre du type 'cluster', étaient déjà passablement avancées mais auraient finalement échoué à cause d'un changement des priorités de la Banque engendré par un changement de personnel.

L'échange avec des bailleurs de fonds autres que ceux qui financent déjà des projets de l'ONUDI au Maroc, ne semble pas très dynamique. Il est vrai que de plus en plus de bailleurs suivent la voie d'appui budgétaire. Néanmoins, l'ONUDI communique trop timidement sur ses réalisations et il y a peut-être des leçons à tirer du fait qu'une agence non-spécialisée comme l'OPS (Office for Project Services) a gagné un grand contrat du Millenium Challenge Corporation (MCC) incluant entre autres des activités de type génération de revenus inspirées par le projet « entreprenariat féminin » de l'ONUDI.

Quant aux possibles co-financements par la contrepartie marocaine, la discussion ne semble pas encore avoir été précise sur « qui devra payer quoi » ni de quelle manière l'ONUDI pourrait assurer un co-financement.

Les fonds d'amorçage de l'ONUDI au démarrage du PIM II ont été partiellement utilisés pour développer des projets et faciliter la recherche de financements plus importants mais aussi pour financer l'assistance technique à proprement dite, par exemple pour couvrir la transition entre la Phase 1 et la Phase 2 du projet « entreprenariat féminin ». Le montant de 5,000 \$EU reçu récemment du Siège pour développer de nouveaux projets est considéré insignifiant et il ne faut pas s'attendre à ce que cet appui ait beaucoup de résultats en termes de projets générés. Par ailleurs, ces fonds sont maintenant utilisés pour approfondir la

requête d'appuyer l'Observatoire de l'Industrie, un des principaux supports pour la gouvernance du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (2009-2015).

Activités de Forum Global et coopération Sud-Sud

Le Bureau s'est concentré sur les activités d'assistance technique. En ce qui concerne les activités en amont (Forum Global) la mission d'évaluation retient deux points :

- La participation du Représentant à de nombreux évènements sectoriels et thématiques organisés par des structures nationales, régionales et internationales. Il est difficile d'apprécier les résultats et l'impact de ces activités par rapport au rôle et à l'image de l'ONUDI.
- Une étude sur l'orientation et les modalités de mise en œuvre d'un Centre de Coopération Sud-Sud au Maroc a été réalisée, mais à ce jour ce dossier n'a pas beaucoup avancé. Il semble qu'un financement national était prévu mais n'a pas encore été sécurisé. Entretemps, certaines activités de coopération Sud-Sud ont été organisées de manière ad hoc.

VII

Conclusions et recommandations

VII.1 Conclusions

1. Le portefeuille de l'ONUDI dans son ensemble

L'assistance technique fournie par l'ONUDI au Maroc depuis 2004 à travers PIM II et des projets hors PIM II était en phase avec les priorités stratégiques du Maroc. Cette assistance a couvert différents domaines d'intervention : (i) capacités de production en milieu rural/périurbain, (ii) capacités de commercialisation et modernisation du secteur industriel et (iii) la protection de l'environnement.

Avec un taux de financement de 54% du budget prévu, le financement mobilisé pour le PIM II est resté en deçà des attentes. Les prévisions de budget étaient ambitieuses, vu la faible mobilisation de financement du PIM I dont le budget avait été réduit au cours de la mise en œuvre. Ceci étant, plusieurs financements importants ont été mobilisés, notamment en dehors du PIM II. Il est à retenir, que seulement 47% de la totalité des 20 millions \$ EU mobilisés concernent des interventions sous le PIM II et 53% des interventions hors PIM II.

Le nombre de projets financés a graduellement augmenté et inclut aussi quelques projets de grande taille. Le thème dominant des interventions est l'environnement qui couvre presque 70% du PIM II, voire 85% de la totalité des fonds, tandis que la part du financement consacré à la modernisation industrielle est relativement faible. Ceci est lié aux financements importants disponibles en matière de l'environnement (notamment PM et FEM) et aux priorités de la majorité des bailleurs actifs au Maroc, pour qui la modernisation industrielle ne semble pas figurer parmi les priorités.

2. Les projets

La matrice ci-après résume l'évaluation des différents projets analysés en termes des critères d'évaluation : pertinence et appropriation, efficience, efficacité et impact, et pérennité.

Projet/critère d'évaluation	Pertinence	Appropriation	Efficiences	Efficacité	Impact	Pérennité
<i>UE/MOR/07/005 Entreprenariat féminin (Nord)</i>	++	+	- ¹⁹	+/-	+/-	+/-
<i>FM/MOR/08/003 Patrimoine culturel et industries créatives (Sud)</i>	++	+	+/-	+/-	+/-	+/-
<i>TF/MOR/07/003 Valorisation des produits du terroir (Oriental)</i>	++	++	+/-	+/-	+/-	+/-
<i>UE/MOR/04/127 et 07/007 Consortia d'exp.</i>	++	+	++	+	+	+
<i>US/RAB/05/004 Prom. des Inv.</i>	++	+/-	+/-	+/-	+/-	-
<i>UE/MOR/05/004 CMPP</i>	++	++	+	+	+	+
<i>UE/RAB/04/109, US/RAB/04/109, GF/RAB/08/004 TEST</i>	++	++	+/-	+/-	+	+/-
<i>GF/MOR/09/001 Contrôle désertif.</i>	++	+/-	- ²⁰	+/-	+	+/-
<i>MP/MOR/10/003 etc. Elim. BM/tomates</i>	++	++	+	++	+	++
<i>MP/MOR/10/004 etc. Elimination HCFC</i>	++	+	+/-	+	+/-	+/-
<i>FM/MOR/09/002 PCB</i>	++	+/-	-	+/-	+/-	+/-

+ = bon
 ++ = très bon
 +/- = points forts et points faibles / risques
 - = faible

¹⁹ Il est à noter que le responsable du projet n'est pas d'accord avec ce rating, notamment par rapport au critère efficience. Ceci étant, il est difficile d'évaluer la gestion de ce projet de manière positive, eu égard au défis majeurs qui persistent à ce jour par rapport à une intervention d'une durée pareille. Par ailleurs, rien n'est à reprocher au responsable actuel qui a « hérité » ce projet durant sa dernière année de mise en œuvre et qui tente de terminer ce projet « en beauté ».

²⁰ Le rating par rapport à l'efficience du projet a été maintenu, afin que des défis soient discutés et résolus. Il est à préciser que le coordinateur du comité de Pilotage du projet et le coordinateur sur site du projet pensent que le fait que certaines activités soient financées par plusieurs sources de financement rend leur exécution lourde ; par ailleurs, le comité de coordination souhaite aussi que des réallocations budgétaires soient considérées pour s'adapter à la situation actuelle (certaines tâches prévues seraient déjà réalisées par d'autres partenaires au niveau de la région, d'autres tâches telles les activités génératrices de revenus ont besoin d'être financées).

Comme démontré par cette matrice, la pertinence et le degré d'appropriation de la majorité des projets ont été très satisfaisants. Par contre, la majorité des projets présentent des faiblesses en termes d'efficacité, de résultats (efficacité) et de pérennité. Certaines activités de l'ONUDI ont inspiré des initiatives d'autres intervenants, comme par exemple les unités de production en milieu rural/périurbain. Ceci est positif, même s'il n'y a pas d'indication d'échanges sur les approches, sur les leçons à tirer des expériences, y compris sur le 'savoir pas faire'.

Il convient de mentionner que l'égalité des genres et la coopération Sud-Sud ont été pris en compte de manière adéquate dans les projets. Plusieurs projets ont ciblé surtout des femmes entrepreneurs et il y a eu plusieurs cas d'échange d'expériences entre le Maroc et des pays sub-sahariens. En plus des activités dans ce domaine à travers des projets en cours, il y a eu des discussions (d'ailleurs depuis quelques années) sur la création d'un centre de coopération Sud-Sud dans le cadre d'un partenariat Maroc-ONUDI.

3. Les structures de contrepartie de l'ONUDI

Pendant la phase de conception l'appropriation du PIM II par le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau était bonne. Par contre, depuis 2010 le PIM II est devenu l'objet d'interrogations au sein de ce Ministère, entre autre suite à des restructurations (maintenant devenu Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies).

En tant que contrepartie principale de l'ONUDI au Maroc, ce Ministère apporte une contribution importante au financement du Bureau, mais s'est senti quelque part 'marginalisée'. La plupart du financement mobilisé concernaient des projets d'artisanat d'un côté et de l'environnement de l'autre, avec relativement peu de ressources dédiées à la modernisation du tissu industriel et à sa compétitivité. En plus, la plupart des projets financés sont mis en œuvre avec des structures nationales autres que le Ministère chargé de l'Industrie. Ceci étant, il n'y a pas eu de (co-) financements par ce Ministère de projets.

4. Le Bureau de l'ONUDI

Depuis l'ouverture du Bureau, le staff du Bureau et aussi son portefeuille de projets ont augmenté, couvrant actuellement une dizaine de personnes dont trois sont du staff de l'ONUDI, trois sont mis à la disposition du Bureau par le MICNT, les autres étant du personnel de différents projets. Le personnel local concerne des experts nationaux et du personnel d'appui. La mission a noté des différences entre des contrats locaux malgré la convergence des tâches.

L'engagement et la valeur ajoutée du Bureau sont reconnus, notamment en ce qui concerne l'appui à la gestion administrative des projets. L'autonomie administrative du Bureau a été renforcée par la mise en place récente du *imprest account* ce qui facilite le traitement des paiements.

Le Bureau participe activement à la coordination de l'aide au sein du SNU (UNDAF) et l'ONUDI s'est aussi engagée dans le développement de projets

communs (*MDG Fund/Espagne*) ou dans des projets exécuté ensemble avec d'autres agences (FEM). Par ailleurs, les différences de procédures entre agences rendent la gestion de projets communs assez complexe. Ceci est surtout le cas si les deux modalités de gestion (exécution nationale et exécution agence/ONUDI) coexistent au sein du même projet.

Si l'ONUDI est visible au sein du SNU, sa visibilité dans le contexte nationale est plutôt limitée. La mission d'évaluation n'a vu que peu de signes de coopération entre les projets et d'autres partenaires travaillant dans des domaines similaires ou complémentaires en dehors des partenaires directs des projets.

Quant au suivi technique, le rôle du Bureau est très variable suivant les projets. Certains partenaires ont l'impression que le pouvoir décisionnel est (trop) centralisé « à Vienne ». Cette perception n'est pas en phase avec la vision de l'ONUDI dans le cadre de son approche « *change management* » qui prévoit que la mise en œuvre des projets doit se faire de plus en plus de façon décentralisée, ce qui nécessite des précisions quant à 'qui gère quoi' (rôles et responsabilités des Bureaux de l'ONUDI dans les pays versus les responsables au Siège). Parfois des partenaires ont questionné la complexité des procédures, la non-association aux décisions de recrutement. Plusieurs bailleurs de fonds font remarquer des faiblesses du flux d'information sur l'état d'avancement des projets.

Malgré les efforts, la performance du Bureau dans la mobilisation de fonds est restée faible. Aussi, le Comité de Pilotage du PIM II, n'est pas vraiment devenu opérationnel et si le « reporting » au sein de certains projets est adéquat, pour d'autres il pose problème, car les rapports sont souvent nombreux mais pas suffisamment détaillés pour saisir le résultat et l'impact des interventions. Cette situation pointe au besoin de revoir à la hausse les ressources humaines du Bureau pour assurer un suivi plus continu et rigoureux. Sans renforcer les ressources décentralisées, la mise en œuvre des projets « par le terrain » est peu réaliste. Car il est aussi peu réaliste que l'ONUDI puisse financer plus de staff, le financement de chargés de programme (justifié en cas d'un nombre important de projets) ne peut se faire qu'en adoptant un scénario de « pooling » de ressources (dont il y a eu un début lors du PIM II, tel que concernant les services du comptable).

5. La préparation du nouveau programme pays

Le Ministère chargé de l'Industrie souhaite une redéfinition du partenariat avec l'ONUDI vers un nouveau cadre stratégique moins figé qu'un programme intégré et définissant l'orientation générale de la coopération. A la demande du Ministère une mission de programmation a établie en mars 2011 une liste assez longue de thèmes/domaines d'interventions (cf. Aide-mémoire de mars 2011). On peut s'interroger si une telle liste n'est pas quelque peu contradictoire au souhait de baser la coopération sur un cadre de coopération plutôt ouvert et souple. Les évaluateurs ont également noté que l'aide-mémoire de la mission de programmation de mars 2011 ne fait aucune référence à l'UNDAF.

Il y a lieu de souligner que la future coopération entre le Maroc et l'ONUDI doit bénéficier de l'expérience du PIM II et du PIM I. Il faudra éviter que le même scénario se répète à l'avenir : soulever de grandes attentes par un nouveau cadre de coopération plus orienté vers le mandat du Ministère chargé de l'Industrie, tout en courant le risque d'une mobilisation de fonds limitée.

VII.2 Recommandations

Les recommandations ci-après se rapportent à la poursuite de la coopération entre le Maroc et l'ONUDI et au fonctionnement du Bureau, ainsi qu'à l'achèvement de l'assistance en cours. Les destinataires des recommandations sont précisés.

A. Recommandations concernant la préparation du futur programme pays et le fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc

1. L'ONUDI devrait assurer un alignement solide du futur programme pays avec les priorités du pays et des bailleurs de fonds

- Construire le futur programme pays autour des thèmes prioritaires du Maroc et dans des domaines où l'ONUDI dispose d'une expérience démontrée : (i) la modernisation industrielle, (ii) l'environnement, l'énergie et le changement climatique, (iii) l'emploi des jeunes qui est un défi crucial pour le Maroc et un domaine où l'ONUDI a réalisé des projets de différents types dans d'autres pays ;
- Préparer une stratégie conjointe de mobilisation de financement basé sur une analyse détaillée des priorités des bailleurs de fonds actifs au Maroc ensemble avec la contrepartie marocaine ;
- Discuter et aussi détailler pour chacune des deux parties les implications d'une stratégie de financement qui valorise davantage le principe de cofinancement.

2. L'ONUDI devrait renforcer sa présence dans l'UNDAF et poursuivre sa collaboration avec les autres agences des Nations Unies

- Assurer le lien du nouveau cadre de coopération avec l'UNDAF 2012-2016 et donc avec les principes de coopération au sein du SNU ;
- Soutenir le Bureau dans sa participation aux travaux de définition du plan de travail UNDAF 2012-2016, mettant en exergue les enseignements tirés du cycle précédent de l'UNDAF et des projets conjointement exécutés, dans le but d'aboutir à des initiatives communes au niveau opérationnel qui sont justifiées par des gains réels en termes d'efficacité, d'efficacités et d'impact ;

- Aider le Bureau dans son rôle de chef de file du Groupe de Travail « suivi et évaluation » du SNU au Maroc, dans la mesure où des expériences et approches de l'ONUDI dans d'autres pays sont à partager avec le Maroc ;
- Exploiter le potentiel de complémentarité entre l'ONUDI et la FAO en développant des initiatives conjointes, surtout dans le domaine agro-alimentaire.

3. L'ONUDI devrait prendre les mesures nécessaires pour améliorer le fonctionnement du Bureau de l'ONUDI au Maroc

- Responsabiliser davantage le staff du Bureau dans le suivi de projets non seulement sur le plan administratif mais aussi sur le plan du contenu ; à cet effet, veiller à ce que les profils du staff correspondent aux tâches attendues;
- Renforcer la communication des résultats des interventions de l'ONUDI et le rôle de la communication dans le futur cadre de coopération entre le Maroc et l'ONUDI dans le but d'améliorer la visibilité de l'ONUDI.

4. Le MICNT devrait renforcer sa contribution à la recherche de financement des interventions futures de l'ONUDI et à des synergies avec des interventions connexes d'autres partenaires de développement

- Examiner si et comment des fonds nationaux pourraient être mobilisés pour financer des interventions de modernisation industrielle dans le nouveau cadre de coopération ;
- Associer dès le début le Ministère des Finances à l'élaboration de la stratégie de mobilisation de fonds ;
- Impliquer davantage les structures du secteur privé dans la conception de nouveaux projets.

B. Recommandations concernant la mise en œuvre et la finalisation des projets en cours

Projet « Entreprenariat féminin »

5. L'ONUDI devrait assurer toute la rigueur nécessaire dans le suivi du projet dans sa phase critique de finalisation pour maximiser les chances de pérennité

- Mettre à jour le plan de travail du projet et revoir la description de tâches des experts nationaux en place y compris la fonction de coordination, précisant les rôles de chacun dans le cadre de la phase de sortie du projet en liaison avec des structures d'appui à proximité;

- Soumettre au bailleur de fonds une proposition de prolongation d'une année (au-delà de la prolongation de six mois déjà acceptée), pour permettre de « bien quitter » le projet (sans incidence budgétaire) ;²¹
- Résoudre avec les groupements les problèmes des voitures et équipements non utilisés ; en cas de décision de vente, décider comment les fonds générés peuvent être réinjectés dans le fonctionnement des groupements.

6. Le Gouvernement devrait contribuer à la pérennité et à la réplication de l'appui et aux échanges d'expérience

- Faciliter des passerelles de coopération entre ce projet et des structures d'appui marocaines ainsi que d'autres projets actifs dans la région du Nord Maroc, dans une recherche de renforcement de l'appui aux groupements soutenus par le projet et de la complémentarité entre différents appuis ;
- Organiser avant la fin du projet un atelier-débat en matière d'appui aux groupements de production en milieu rural/périurbain en réunissant tous les partenaires et d'autres structures actives dans ce domaine dans un esprit d'échange sur les différentes expériences, les résultats et les enseignements et dans une perspective de réplication (associer les projets similaires réalisés par l'ONUDI dans les régions Oriental et Sud et les structures-partenaires de ces projets à cette discussion);

Projet « Patrimoine culturel et industries créatives »

7. L'ONUDI et le Gouvernement (Agence du Sud) devraient veiller à l'achèvement rapide et efficace des activités qui relèvent de l'ONUDI dans ce projet commun

- Faire conjointement un état des lieux des activités en instance/encore à réaliser sur le plan du remplacement des équipements installés mais non-fonctionnels, de l'organisation des groupements et de l'appui à la commercialisation ;
- Renforcer le lien avec des structures d'appui à proximité dans cette phase de fin de projet y compris la clarification de leur rôle dans le suivi des activités avec l'équipe des experts du projet ;
- Proposer au MDG Fund/Espagne de reconsidérer sa décision récente de ne pas accepter une prolongation du projet, afin de permettre aux agences concernées d'achever les activités ; au besoin faire une distinction entre les

²¹ La mission d'évaluation a été informée que le responsable du projet a saisi le bailleur depuis un bon moment à cet effet ; néanmoins, le bailleur est très réticent et a pour le moment refusé ce scénario.

agences qui sont assez avancées et celles qui sont peu avancées par rapport à leurs tâches respectives ;

- Accepter seulement des fonds additionnels (en cas de réallocation/transfert par d'autres agences) si l'ONUDI et les partenaires (autres agences du SNU et contreparties concernées) pensent pouvoir les utiliser pour aboutir aux résultats attendus dans les délais impartis par le bailleur de fonds ;

8. En tant de chef de fil du Group de Travail « suivi et évaluation » du SNU au Maroc, l'ONUDI devrait suggérer d'engager un exercice d'auto-évaluation par les agences et les différents partenaires du projet, dans le but d'appliquer ces leçons au niveau du nouveau UNDAF

- Identifier de manière conjointe les points forts et les limites de ce projet commun (éventuellement élargissant l'exercice à ceux chargés des autres projets communs réalisés dans le cadre du *MDG Fund/Espagne*); cette auto-évaluation serait soit un travail préparatoire en vue de l'évaluation déjà prévue de ce projet ou peut même la remplacer.

Projet « Valorisation des produits du terroir »

9. L'ONUDI devrait tout faire pour terminer dans de bonnes conditions ce premier projet financé par une structure marocaine (Agence de l'Oriental)

- Informer L'Agence de l'Oriental de l'état de dépenses et établir de manière conjointe le planning des activités à prévoir d'ici la fin du projet (résoudre aussi la question si le budget et le temps disponibles permettent au projet d'élargir, même à ce stade-ci, la couverture du projet à d'autres produits, telle que prévue au moment de la conception du projet) ;
- Etablir les synergies prévues entre ce projet et le projet GEF dans la même région, telles que prévu dans la conception de l'appui ;
- Discuter sur la base des réalisations si l'Agence serait intéressée à considérer le financement d'une deuxième phase du projet (consolidation/expansion) et, dans l'affirmative, décider des étapes à suivre par rapport à (i) l'élaboration d'une proposition de projet et (ii) la recherche de co-financement (s'agissant du scénario initialement prévu dans la stratégie du premier projet, mais pas réalisé).

Projet « Consortia d'exportation »

10. L'ONUDI devrait veiller à une transition fluide entre la fin du projet en cours et le début du nouveau programme global qui inclut le Maroc

- Partager une copie du nouveau document de projet régional (« consortia qualité ») avec le Ministère du Commerce Extérieur et avec le Ministère de l'Agriculture ;
- Consulter la FAO à Rabat pour prendre connaissance des résultats de son appui réalisé au Maroc en amont (au niveau du Ministère de l'Agriculture) par rapport au thème « produits de terroir » ;
- Identifier les opportunités d'inclusion de GIEs soutenus par d'autres projets de l'ONUDI (Nord, Oriental et Sud), dans la mesure où ces groupements sont réellement engagés dans le domaine du produits de terroir ;
- Proposer au bailleur de fonds (Italie) d'associer l'ONUDI à la préparation du nouveau programme bilatéral en préparation qui inclura apparemment un appui financier aux consortia.

11. Le Gouvernement devrait assurer la synergie entre les différentes interventions visant les consortia d'exportation

- Assurer l'harmonie des approches suivies quant à l'appui aux consortia d'exportation et la complémentarité des différentes activités des différents intervenants ;
- Veiller dès le lancement du nouveau projet à une coopération effective entre les différents partenaires locaux, s'agissant d'un projet avec de multiples partenaires, dont entre autres le Ministère du Commerce Extérieur et Ministère de l'Agriculture ; associer à cet effet aussi explicitement le Ministère chargé de l'Industrie ;
- Associer l'ONUDI à la discussion sur les résultats de l'étude sur l'environnement juridique, fiscal et incitatif, dans le but de contribuer à l'analyse des conclusions et à la préparation de la suite qui sera donnée à l'étude.

Projet « Promotion des Investissements, UPI »

12. L'ONUDI devrait examiner comment la longue expérience dans le domaine de la promotion des investissements à travers le projet UPI peut être fructifiée dans le contexte du futur cadre de coopération (ce thème figurant parmi les priorités retenues)

- Examiner la documentation laissée par ce projet et extraire des éléments qui serait à réactiver dans un projet futur (en consultation avec la contrepartie nationale de l'appui envisagé) ;
- Refléter dans la logique qui sera suivie dans toute nouvelle assistance dans ce domaine les conclusions et les recommandations de l'évaluation thématique du réseau des Bureaux de promotion des investissements (2010).

13. Le Gouvernement devrait associer activement le secteur privé marocain à la conception de tout appui dans le domaine de la promotion des investissements

- Consulter les structures représentant le secteur privé (fédérations nationales; associations sectorielles) dans le but de susciter leur contribution à la formulation des interventions ainsi que leur participation dans la mise en œuvre.

Projet « Centre Marocain de Production Propre, CMPP »

14. L'ONUDI devrait examiner comment capitaliser sur ses expériences internationales, pour permettre au Centre de toucher la petite et moyenne entreprise et favoriser la dissémination des technologies respectueuses de l'environnement

- Mener une réflexion sur cette question en collaboration avec le MICNT et la CGEM : Comment aider le CMPP à toucher la petite entreprise ? Quelles sont les contraintes structurelles ? Quelles sont les opportunités?
- Identifier les mécanismes institutionnels et financiers d'intervention pour apporter des solutions à cette problématique.

15. Le Gouvernement du Maroc (MICNT et CGEM) devrait veiller à ce que la stratégie de renforcement du centre, qui en plus de ses 6 cadres, compte déployer 5 représentations régionales, ne soit pas déstabilisante au niveau des ressources

- Valider cette stratégie et l'accompagner par une forte mobilisation des partenaires (CGEM, MICNT et partenaires régionaux) ;
- Des accords et des engagements financiers préalables devraient être déterminés, respectés et à la hauteur de cette ambition nationale.

Projet « Med TEST »

16. L'ONUDI devrait veiller à ce que le deuxième bailleur de fonds (Coopération Italienne) soit rassuré et pleinement informé et qu'il soit tenu régulièrement au courant de l'état d'avancement du projet Med Test

- La coopération italienne devrait être contactée pour aplanir toute insuffisance au niveau de la communication et refaire une mise au point.

17. Le Gouvernement du Maroc (MICNT, Ministère de l'Environnement, Ministère des Finances et Ministère du Commerce Extérieur) devraient développer des mécanismes financiers, facilement accessibles aux entreprises, au niveau national, pour la reproduction à grande échelle de la

démarche Med TEST qui a montré son grand intérêt au niveau de l'économie des ressources, de la protection de l'environnement, et de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Projet « Contrôle participatif de la désertification »

18. L'ONUDI devrait diligenter une assistance technique pour :

- Revoir la nature des activités génératrices de revenus (AGR) prévues et clarifier la source de leur financement. Les activités préliminaires identifiées au niveau du Comité National, listent l'écotourisme et la valorisation des produits de terroir, sont importantes mais insuffisantes à elles seules pour répondre aux objectifs du projet. Il serait utile d'inclure aussi des activités de valorisation, de transformations liées à la chaîne de valeur, objet de ce projet ;
- Il est recommandé de revenir au document de base du projet qui privilégie, à juste titre, de mener des études de marché pour sélectionner des activités à entreprendre. Des activités structurantes autour de la chaîne de valeur parcours-élevage sont utiles à considérer et renforceraient davantage les actions du projet ;
- Reconsidérer des réallocations budgétaires entre certaines composantes.

19. L'ONUDI et le Gouvernement (Comité de pilotage) se doivent d'engager une concertation rapide pour effectuer quelques ajustements qui faciliteront l'exécution pratique du projet :

- Il est recommandé de revoir le système d'allocations budgétaires qui prévoit plusieurs sources de financement pour une même activité. Ce système, vu sa complexité, pose des défis de réalisation à lever rapidement. Les modalités de mise en œuvre devraient être ajustées ;
- Il est préconisé d'harmoniser les activités et les budgets en procédant à des réallocations budgétaires entre composantes (Certaines activités prévues sont déjà réalisées par le projet programme PDPEO II).

Projet « Bromure de Méthyle – Tomates »

20. L'ONUDI et le Gouvernement du Maroc (MAPM, DPVCTRF/ONSSA) devraient consolider et pérenniser les acquis exceptionnels de ce projet d'élimination du BrMe sur tomate, en agissant à trois niveaux :

- Renforcer le rôle du Centre Technique pour la protection de l'environnement ; faire développer d'autres activités en faveur de l'environnement par le Centre : un des défis majeurs et prioritaires de la région étant le recyclage des plastiques et la valorisation des sous-produits agricoles, vecteurs de maladies (production de compost, recyclage de plastiques) ;

- Promouvoir la participation du Centre Technique dans le réseau international des centres techniques similaires et capitaliser les acquis du centre par le développement de la coopération Sud-Sud. Le centre peut assurer des formations adaptées dans le domaine de conduite des cultures et de développement de techniques alternatives ;
- **L'ONUDI Rabat devrait** utiliser cette expérience exceptionnelle pour renforcer l'image de l'ONUDI auprès du public, des Ministères et des bailleurs internationaux. La zone d'Agadir où le centre est situé est régulièrement visitée par les coopérations internationales et les bailleurs.

Projet « Elimination des HCFC »

21. L'ONUDI et le Gouvernement du Maroc devraient capitaliser sur l'expérience antérieure en matière d'élimination des CFC

- Etablir un bilan des leçons apprises et assurer sa dissémination et valorisation au niveau du nouveau programme d'élimination des HCFC.

22. Le Gouvernement du Maroc (MICNT, Ministère de l'Environnement, Ministère des Finances) devrait veiller à développer et renforcer les politiques et les règlements qui visent la réduction de l'offre des HCFC

- Agir à deux niveaux complémentaires qui sont le développement des alternatives aux HCFC combiné à des réglementations qui permettent de réguler l'offre des HCFC ;
- Les restrictions à des produits alternatifs doivent être identifiées et éliminées ;
- La fixation des quotas et la tarification à l'importation des HCFC constituent des instruments efficaces et sont à poursuivre.

Projet « PCB »

23. L'ONUDI, le Département de l'Environnement et le PNUD devraient

- **Capitaliser, dès le début du projet, sur les acquis** du Ministère de l'Industrie, et les leçons apprises au niveau de la mise en place des réglementations et de leur application pour des projets antérieurs de type CFC ;
- Veiller à ce que le Comité de Pilotage du projet se réunisse régulièrement pour maintenir un mécanisme régulier de concertation entre le Département de l'Environnement, le PNUD et l'ONUDI. Il est impératif de bien dynamiser le Comité de Pilotage et d'assurer une **concertation permanente**, du fait du montage du projet qui intègre deux composantes, qui sont décalées dans l'exécution et qui sont réalisées par le Département de l'Environnement avec deux agences onusiennes différentes, le PNUD et l'ONUDI en suivant deux modes de gestion.

C. Recommandations au Management de l'ONUDI

24. L'ONUDI devrait revoir les procédures de fonctionnement des Bureaux de pays et aussi des projets dans les domaines suivants :

Reporting et pilotage

- Harmoniser le format des plans de travail des Bureaux et le format des rapports périodiques et instaurer une périodicité de rapportage qui ne dépend pas uniquement des événements tels que la Conférence Générale ou les réunions du Conseil d'Administration de l'ONUDI ;
- Mettre en œuvre un système de revue périodique des interventions d'un programme dans son ensemble et des projets individuels pour (i) faire le point de manière régulière et rigoureuse et (ii) adapter ou réorienter l'assistance selon les besoins ;
- Partager de manière automatique l'information sur l'état financier des projets avec les partenaires principaux des projets afin de renforcer la confiance des partenaires ;
- Assurer la participation effective des partenaires locaux dans la prise de décisions qui est un facteur important d'appropriation et de durabilité des projets.

Suivi

- Dès la conception d'un appui mettre en place une « fiche synthétique » pour faciliter le suivi et l'évaluation ; mise à jour régulière pour refléter l'évolution de l'appui et les effets des interventions ;
- Elaborer et appliquer des stratégies de sortie afin d'éviter qu'un projet se termine brusquement d'un jour à l'autre.

Team leadership

- Assurer que le « team leadership » des Représentants de l'ONUDI n'est pas limité à un « titre » mais vient véritablement avec des pouvoirs décisionnels par rapport à la gestion et au suivi des projets, en étroite consultation avec les contreparties concernées et le Siège.

Financement du personnel local

- Examiner la possibilité de groupement (« pooling ») de ressources dans le but de renforcer le suivi décentralisé des projets ; à titre d'exemple, un portefeuille important de projets dans le domaine de l'environnement justifie le co-financement par ces projets d'un chargé de programme basé au Bureau de l'ONUDI et sélectionné sur la base du profil requis pour suivre ces projets ;

- Dans des cas où la Convention entre l'ONUDI et le pays prévoit la mise à disposition du personnel, les candidats devraient être identifiés et sélectionnés de manière conjointe sur la base d'un profil préétabli.

Visibilité

- La publication/diffusion de brochures techniques et l'organisation de visites « portes ouvertes » à des projets phares sont à encourager afin de capitaliser sur les expériences antérieures et les acquis des projets de l'ONUDI.

25. L'ONUDI devrait identifier des modalités de mise en œuvre qui respectent le souhait des pays de gérer les projets selon le principe d'exécution nationale

- Engager une discussion interne sur la question d'exécution nationale, eu égard à la tendance vers cette modalité d'exécution, surtout par rapport aux financements dans le domaine de l'environnement ;
- Préparer une réponse de l'organisation qui précise sa position à cet effet et qui identifie et guide les voies et moyens pour s'adapter à cette tendance (par exemple dans le cas de projets conjoints qui sont souvent gérés selon le principe d'exécution nationale ;

26. L'ONUDI devrait encourager la coopération entre les agences du SNU, sans chercher des complémentarités artificielles

- Mettre l'accent sur des opportunités de coopération naturelles qui valorisent les complémentarités des organisations associées ;
- Assurer que toute mission de programmation de l'ONUDI tienne compte des efforts de coordination de l'aide au sein du SNU dans le pays et rencontre à cet effet le Bureau du Coordinateur Résident ;

27. L'ONUDI devrait veiller à ce que les projets de démonstration (« projets pilotes ») tiennent compte des expériences de l'ONUDI dans ce domaine, reflétant les enseignements tirés ailleurs antérieurement

- Assurer que les projets pilotes sont ancrés dans une vision/appui stratégique et que la suite du projet pilote peut être prise en charge par le Gouvernement et/ou d'autres partenaires ;
- Pour les activités génératrices de revenus (souvent conçues sur la base des installations et réalisations technologiques) apporter une attention particulière au volet 'marché' ;

- Bien réfléchir dès le début d'un projet si l'option 'exportation' des produits est une voie réaliste et pérenne pour les groupements ciblés et à privilégier comparée à la commercialisation au niveau local.

TERMES DE REFERENCE

Evaluation-pays des activités de l'ONUDI dans le Royaume du Maroc 2007-2011

I. Contexte

L'évaluation indépendante des activités de l'ONUDI au Maroc (« évaluation-pays ») fait partie du programme de travail du Groupe d'Evaluation de l'ONUDI pour 2010-2011. Cette évaluation-pays couvrira l'intégralité de la présence de l'ONUDI au Maroc entre 2007 et 2010 et fournira des éléments d'appréciation pour la formulation d'un futur Programme Pays.

II. Introduction

Le Maroc en bref

Population	30,850,000 (2006)
PIB par habitant	USD 4,900 (2010 est.)
Chômage	9.8% (2010 est.)
Indice de développement humain	0.567
Rang (IDH)	114 (de 169)

Source : PNUD, FMI, La Banque mondiale

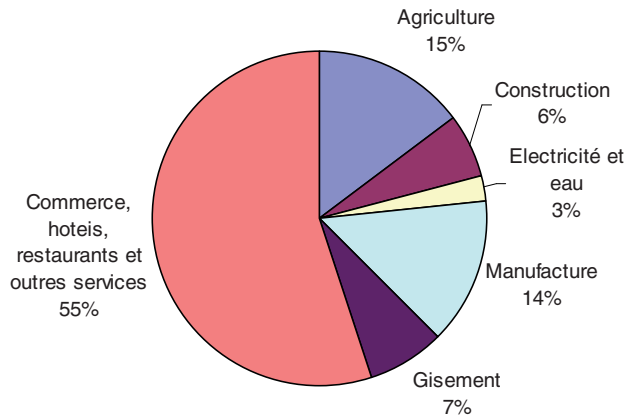
Le Maroc est la cinquième puissance économique d'Afrique et la troisième puissance économique du Maghreb après l'Algérie et la Tunisie. Une gestion macro-économique saine et une bonne performance économique ont permis des volumes d'investissements sociaux et économiques augmentés et une amélioration des principaux indicateurs de développement. De 2001 à 2007, une réduction sans précédent du taux de pauvreté a été observés, la pauvreté absolue étant passé de 15 % à environ 9 %.

En dépit des importantes ressources budgétaires allouées aux secteurs sociaux (plus de 50%), le bilan du Maroc concernant les Objectifs du Millénaire pour le Développement (ODM) et la performance de l'Indice du développement humain (IDH) est mixte. Il est vraisemblable que le Maroc n'atteindra pas ses objectifs de réduction de mortalité infantile et d'amélioration de la santé maternelle; en outre son IDH est en retard par rapport à celui de ses voisins et des pays ayant un PIB par habitant comparable.

Le secteur agricole contribue à 15 % du PIB, mais l'économie est de plus en plus tributaire des services. Le secteur manufacturier a pris du recul et s'est fait dépasser par des secteurs dynamiques non-agricoles. Par conséquent, sa part dans le PIB est passée de 18,8 % dans les années 90 à 16,5 % en moyenne depuis 2001.

Le recul du secteur manufacturier dénote une faiblesse structurelle de l'économie susceptible d'entraver la croissance et le développement économique du pays à long terme. Cette faiblesse provient de la lente transformation structurelle du secteur manufacturier, ce qui explique les résultats modestes du Maroc au niveau des exportations. Les exportations continuent à être axées sur les produits traditionnels, peu diversifiés, exigeant peu de qualifications et présentant une faible valeur ajoutée. Par conséquent, les exportations ne bénéficient pas encore pleinement de la dynamique commerciale des partenaires commerciaux du Maroc et le potentiel du secteur d'exportation de contribuer à la croissance et à la création d'emplois reste sous-exploité.

Figure 1: PIB par secteur selon OECD



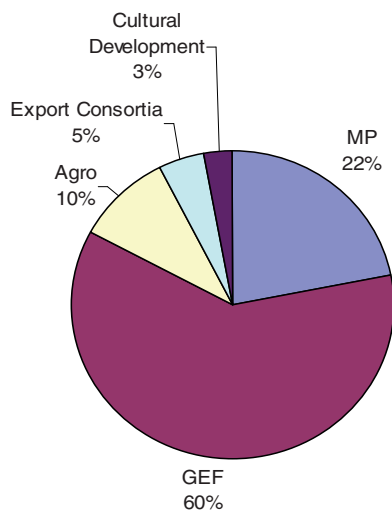
Source: OECD (2010).

III. Les projets de l'ONUDI au Maroc

À la fin de 2010, 12 projets étaient en cours au Maroc avec un budget total de USD 13,902,226. Une liste détaillée de tous les projets, y compris ceux déjà finalisés mais néanmoins sujet de cette l'évaluation-pays est présenté en Annexe 3.

Le graphique 2 ci-dessous démontre la distribution des fonds projets en cours par thème. Plus de 80 % du budget sont alloués à des projets financés par le GEF et le PM.

Figure 2: Budget alloué des projets en cours selon thèmes



Source: Agresso, février 2011

Le Programme Intégré (PIM II)

En février 2007, le PIM II « Amélioration de la compétitivité du secteur industriel et appui aux efforts du Maroc dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) pour un développement durable » a

été approuvé par l'ONUDI avec un budget envisagé de USD 18,024,397. Le budget mobilisé pour le PIM II est de USD 9,846,029 représentant un taux de mobilisation de fonds de 54 %.

Le PIM II vise essentiellement à :

- consolider les acquis de la première phase du PIM
- accompagner le Maroc dans ses efforts de modernisation du tissu industriel et de renforcement de sa compétitivité
- contribuer à la réalisation des objectifs de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) visant l'amélioration des conditions de vie des populations les plus démunies.

La structure du PIM II s'articule autour de trois composantes :

- Composante I : Développement rural et renforcement des capacités de production notamment l'appui aux activités génératrices de revenus et à l'INDH
- Composante II : Renforcement des capacités commerciales, modernisation du secteur industriel et amélioration de la compétitivité visant essentiellement à l'appui au Plan Emergence
- Composante III : Energie et environnement

Les composantes s'inscrivent dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2007-2011), du Bilan Commun de Pays (diagnostic et analyse des besoins nationaux (BCP) et des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

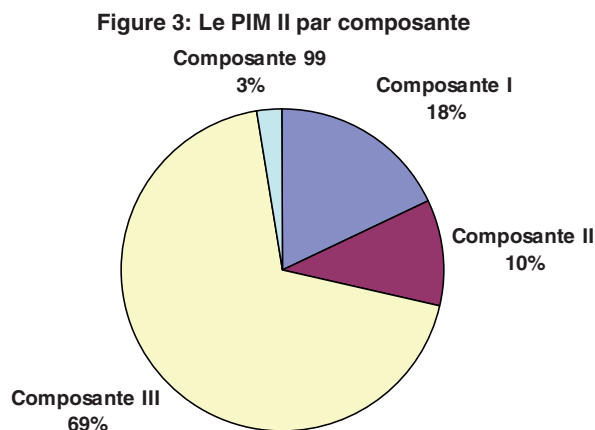
Le tableau 1 ci-dessous présente brièvement les 10 projets faisant partie du PIM II, structurés selon les trois composantes du programme,. Cinq projets sont en cours et cinq sont finalisés.

Tableau 1 : Projets – PIM II

Project No.	Title	Status	Project Manager	Donor	Allotments: Total Exp
FMMOR08003	Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Spain MDG Achievement Fund	389,684 327,058
UEMOR07005	Développement de l'entreprenariat féminin dans le secteur Agro-Industriel au Maroc	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Spain	1,171,067 758,124
TFMOR07003	Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	Agence de l'Oriental, Morocco	177,741 108,101
Composante I					
UERAB05E04	UERAB05004-Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network - Morocco	C	AKHVLEDIANI, Yuri Irakilevich	Italy	358,070 358,070
UEMOR07007	Reinforcement des capacités nationales dans la promotion et accompagnement de consortiums d'exportation	O	RUSSO,Fabio	Italy	643,629 581,138
Composante II					
GFMOR09001	Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of eastern Morocco	O	MOLL DE ALBA CABOT,Jaime	GEF	5,998,422 1,368,686
UEMOR05004	Establishment of the Moroccan National Cleaner Production Centre - Phase II	C	MORSSY,Azza Abdel Moneim Mohamed	Switzerland/SECO	638,964 615,930
Composante III					
XPMOR07002	UNIDO contribution for Integrated Programme for Morocco, Phase II	C	BERNARD,Jean-luc		62,762 62,839
XPMOR07A02	UNIDO contribution for Integrated Programme for Morocco, Phase II	C	OUAOUICH,Ahmidou		149,643 152,786
YAMOR08001	Bridging funds - IP Morocco	C	BERNARD,Jean-luc	Regular budget	30,777 30,752
Composante 99 (Gestion générale)					
O: en cours, C: finalisé					243,181 246,377
					9,620,758 4,363,485

Source : Agresso, février 2011

La figure 3 démontre la distribution des fonds du PIM II par composante.



Source: Agresso, février 2011.

Trois projets du PIM II concernent des extensions de projets antérieures réalisés dans le cadre du PIM I :

- Le projet « *Développement de l'entreprenariat féminin* » (UE/MOR/07/005) vise à positionner les produits des femmes sur les marchés internationaux ;
- Le projet de « *Soutien au développement des consortiums d'exportation* » (UE/MOR/07/007) ;
- Le projet pour l'établissement du *Centre Marocain de Production Propre (CMPP)* (UE/MOR/05/004) a bénéficié d'un financement suisse (SECO).

Le projet « *Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement au Maroc* » (FM/MOR/08/003) fait partie d'un programme inter-agence (UNESCO, PNUD, UNIFEM, UNFPA et ONUDI) dans le cadre du Fonds Espagnol pour la réalisation des OMD. Le rôle de chef de file a été confié à l'UNESCO.

Le projet « *Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental* » appuie l'Agence de l'Oriental dans ces activités de renforcement des capacités productives et commerciales pour l'accès au marché, la création d'emplois et la génération des revenus dans la région de l'Oriental.

Parmi les projets de la composante II, il y avait un programme régional (finalisé) pour consolider le « *Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network* ». Ce programme a été mis en oeuvre au Maroc, en Jordanie, Egypte et en Tunisie. L'Unité de Promotion des Investissements (UPI) établie au Maroc jusqu'en (date à ajouter) travaillait en étroite collaboration avec l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). Elle avait pour mandat de promouvoir des investissements industriels au Maroc, à travers l'extension d'entreprises existantes et la création de nouvelles entreprises, le partenariat entre sociétés marocaines et étrangères et les investissements directs étrangers.

La composante III du PIM inclut le projet « *Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of Eastern Morocco* » (GF/MOR/09/001) qui est financé par Global Environment Facility (GEF) avec un budget de USD 5,998,422. Ce projet sera évalué par IFAD en 2012.

Projets en dehors du PIM II

Deux projets financés par le GEF sont réalisés en dehors du PIM II :

- Le projet régional « *Transfer of environmental sound technology in the South Mediterranean Region* » (UE/RAB/04/109, US/RAB/04/109 et GF/RAB/08/004) financé par le GEF et le Gouvernement d'Italie est mis en oeuvre par le Centre Marocain de Production Propre (CMPP) qui se situe à Casablanca.
- Le projet « *Safe PCB management programme in Morocco* » (GF/MOR/09/002), avec un budget de USD 2,437,600 et un taux de dépenses d'environ 6 %, ce projet est relativement récent.

Le tableau 2 présente les six projets relatifs au Protocole de Montréal (PM) qui sont actuellement en cours. Ces projets ne rentrent pas dans le cadre du PIM II.

Tableau 2 : Projets – Protocole de Montréal

Project No.	Project Title	Project Manager	Donor	Allotments	Total Exp
MPMOR08002	Preparation of a HCFC phase-out management plan	SAVIGLIANO,Riccardo	MP	150,000	100,638
MPMOR08004	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production	JENANE,Chakib	MP	398,427	306,142
MPMOR08005	Phase-out methyl bromide in cucurbits and green beans	SAVIGLIANO,Riccardo	MP	690,000	689,305
TFMOR08006	Phase-out of MBR in green beans and cucurbits	Italy		310,000	190,554
MPMOR10003	(second tranche) Preparation for HCFC phase-out investment activities	SAVIGLIANO,Riccardo	MP	437,594	304,263
MPMOR10001	(foam sector) Preparation for HCFC phase-out investment activities	SAVIGLIANO,Riccardo	MP	60,000	59,362
MPMOR10002	(refrigeration and air conditioning) Conversion from HCFC-141b in the manufacture of polyurethane rigid isolation foam for domestic refrigerators at Manar	SAVIGLIANO,Riccardo	MP	40,000	4,634
MPMOR10004		SAVIGLIANO,Riccardo	MP	951,740	53
		Total		3,037,761	1,654,951

Source : Agresso. Fév. 2011.

IV. Evaluations effectuées et prévues

Depuis 2004, un certain nombre de missions d'évaluations ont été effectués qui serviront de référence et de point de départ pour la présente évaluation-pays.

- 2004 : Evaluation indépendante de la première phase du PIM - cette évaluation couvrait un certain nombre de projets qui ont été poursuivis dans le cadre du PIM II ;
- 2009 : Evaluation thématique de l'approche « grappe » de l'ONUDI (« Independent thematic evaluation of the UNIDO cluster and networking development initiatives ») – un rapport spécifique au projet consortia d'exportation au Maroc a été préparé dans ce cadre ;
- Mars 2008: Evaluation thématique de l'approche « production propre » de l'ONUDI – un rapport spécifique au CNPP a été préparé dans ce cadre;
- 2008: Evaluation thématique de l'approche « ITPO » de l'ONUDI – le rapport inclut un chapitre sur l'Unité de Promotion des Investissements (UPI) au Maroc ;
- 2009: Evaluation thématique de l'approche « Agro-industrie » de l'ONUDI – le rapport couvre aussi le projet « *Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of Eastern Morocco* », financé par le GEF.
- 2010: Evaluation thématique des projets « Protocol de Montréal » de l'ONUDI (« Independent review to extract lessons learned from UNIDO Montreal Protocol projects ») – les résultats et les recommandations de cette évaluation serviront de référence pour l'évaluation des projets relatifs au « Protocol de Montréal » dans le cadre de la présente évaluation-pays ;

Un certain nombre d'évaluations à effectuer par d'autres donateurs et agences sont prévues. Afin d'éviter des duplications d'efforts, la présente évaluation ne couvrira que partiellement les projets :

- Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of Eastern Morocco
- Tous les projets relatifs au Protocole de Montréal :
 - Phase-out of methyl bromide in cucurbits and green beans
 - Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production
 - HCFC phase-out (4 projets)
 -

V. Les activités du Bureau de l'ONUDI au Maroc

Les activités du Bureau de l'ONUDI au Maroc ont été planifiées suivant la structure standardisée établie par les services de l'ONUDI. Cette structure couvre à la fois les activités du Bureau liées à la mise en œuvre des projets d'assistance technique ainsi que les activités de « Forum Global » et comporte les 5 outcomes et les 26 outputs suivants :

1. Outcome 1: UNIDO visibility enhanced at global, regional/sub-regional and country levels

- 1.1. Increased awareness of and support to UNIDO objectives through effective participation in local and regional industrial and developmental events.
- 1.2. Short-term technical and strategic advisory services rendered to government and private sector, including support to national economic development activities and development plans.
- 1.3. Enhanced country-level outreach to public sector (also at the decentralized level) and the private sector, as well as to medium-level technical colleges (MLTC); civil society organizations (CSOs); non-governmental organizations (NGOs); universities and research institutions; and playing an active role in public-private-Partnership (PPP)
- 1.4. Continuous liaison with the media
- 1.5. UNIDO Office Website and a reference library maintained and updated

2. Outcome 2: Responsiveness of UNIDO to national/regional priorities

A. TC programme and project development

- 2.1. UNIDO TC programme and project portfolio increased, both in terms of number of programmes and projects and of financial volume to address emerging needs, including development of national partnerships and alliances to combat poverty in the poorest sub-regions
- 2.2. UNIDO TC programme and project portfolio increased, both in terms of number of programmes and projects and of financial volume to address emerging needs, including development of national partnerships and alliances to combat poverty in the poorest sub-regions
- 2.3. UNIDO programme and project portfolio diversified, with particular emphasis on core TC activities
- 2.4. Innovative ideas and solutions, as well as participatory approaches to increase UNIDO portfolio including acting as "Focal Point" to promote joint activities with national and/or local entities as well as professional associations, CSOs, etc.
- 2.5. Pro-active relationships with external stakeholders to promote policy dialogue and concrete cooperation in support of UNIDO involvement at the field level
- 2.6. Country needs assessment exercised

B. Fund raising :

- 2.7. Financial volume of the UNIDO programme and project portfolio increased
- 2.8. Effective and continuous dialogue with local bi- and multilateral donor representations established and maintained
- 2.9. Dialogue with non-traditional donor agencies (NGOs, CSOs, private sector associations, local authorities etc.) established and enhanced

3. Outcome 3: Effective participation in UN initiatives at country level including UNDAF, PRSP, UNDG, One UN etc.

- 3.1. Enhanced quantitative and qualitative participation in UN initiatives at the national (and sub-regional, as relevant) level
- 3.2. Increased participation of UNIDO in UNDAFs and subsequent One Programmes and One Funds, in the context of the UN reform, "Delivering as One" etc.

4. Outcome 4: Promoting Global Forum activities with direct link to UNIDO priorities and to the potential increase of UNIDO portfolio in the region and worldwide

- 4.1. Global Forum activities promoted with direct link to the UNIDO priority themes and to the potential increase of UNIDO programme and project portfolio in the region and worldwide, with expectation of funding
- 4.2. South-South cooperation ideas and concepts promoted with direct link to UNIDO corporate strategy and the priority themes.

5. Outcome 5: Effective management of technical cooperation activities and UNIDO office

- 5.1. (For URs only, as far as IP team leadership is concerned): Active IP team leadership and monitoring of other TC operations, including MP projects- Compliance with TC guidelines
- 5.2. Timely information of UNIDO Headquarters (RFO/OD) on possible selection of country(ies) of coverage developing for "Delivering as One" as recommended by the Secretary-General's High-level Panel on UN System-wide Coherence in the Areas of Development, Humanitarian Assistance, and the Environment, and UNIDO involvement at the field level in such developments assured as top priority.
- 5.3. Efficient country monitoring system, e.g. timely provision of programme/project information including programme and project progress and terminal reports to donors, counterparts and UNIDO HQs
- 5.4. National consultants roster established and updated continuously
- 5.5. Active networking with the extended UNIDO field office network (i.e. incl. ITPOs, IPU, ITC, NCPCs and CP Units, SPXs etc.)
- 5.6. Effective flow of information between Regional Offices and UNIDO Desks and Headquarters, including policy advice to Headquarters on country and sub-regional matters
- 5.7. (For URs only): Effective supervision of UNIDO Desks and Focal Points reporting to the relevant Regional/Country Office.
- 5.8. HQs timely informed of administrative, budgetary and personnel matters
- 5.9. Safe working conditions established and maintained

Un tableau complet incluant des indicateurs de performance ainsi que les activités prévues pour les années 2008, 2009 et 2010 est présenté en Annexe 4. Des plans de travail antérieurs à l'année 2007 n'existent pas.

VI. Utilisateurs, objectifs et couverture de l'évaluation-pays

Les utilisateurs de cette évaluation seront l'ONUDI, le Gouvernement du Royaume du Maroc, les institutions publiques et parapubliques associées aux interventions de l'ONUDI au Maroc, le secteur privé (organisations représentatives et entreprises bénéficiaires) et les donateurs actuels et potentiels.

Cette évaluation-pays vise à fournir des éléments d'appréciation et des recommandations qui contribueront à l'amélioration continue des actions et approches de l'ONUDI et à la formulation d'actions futures. Plus spécialement l'évaluation vise à contribuer aux aspects suivants :

- la formulation d'un futur Programme Pays ;
- l'amélioration continue des approches techniques concernées ;
- l'amélioration continue des méthodes de management de l'ONUDI, y inclut le management des bureaux nationaux et plus spécifiquement du bureau au Maroc ;
- et s approches techniques concernées ;

Pour réaliser ces objectifs, l'évaluation pays couvrira la totalité des activités de l' ONUDI au Maroc réalisées entre la dernière évaluation en 2004 et février 2011. Plus spécifiquement elle procédera à :

1. Examiner les performances et les résultats de l'assistance technique de l'ONUDI (PIM II, projets individuels, programmes régionaux) par rapport à leurs objectifs, tels que formulés dans les documents de programmes et de projets et par rapport aux objectifs globaux de l'ONUDI (Programme et Budget);
2. Examiner la performance des activités de Forum Global et des autres activités du Bureau de l'ONUDI au Maroc ;
3. Apprécier les facteurs externes ayant influencé la performance des projets/programmes
4. Examiner l'alignement des interventions de l'ONUDI avec les priorités nationales (PRSP, politique industrielle et stratégies y afférentes) et la contribution de l'ONUDI aux Objectifs du Millénaire (ODM) pertinents;

L'évaluation prendra en compte le fait que certains projets seront évalués en 2011/2012 par les donateurs et partenaires de l'ONUDI (Fonds Espagnol ; PNUD ; Protocole de Montréal ; IFAD). Dans ces cas, l'évaluation-pays sera focalisé sur certains aspects et fournira des éléments de départ aux évaluations plus approfondies prévues par les donateurs et partenaires. Il est à noter que les programmes régionaux ne seront pas évalués dans leur ensemble. Seules leurs composantes relatives au Maroc seront examinées.

L'évaluation fournira également des éléments de départ aux évaluations thématiques prévues par l'ONUDI en 2011, notamment l'évaluation concernant les Polluants Organiques Persistants, l'évaluation concernant le Protocole de Montréal et l'évaluation relative à la contribution de l'ONUDI aux ODM.

En ce qui concerne les projets relatifs au Protocole de Montréal (PM), des revues de ceux-ci feront partie des évaluations. L'objectif des revues sera différent de l'objectif des évaluations de projets relatifs au PM conduits par le « Multilateral Fund Secretariat ». Pendant que le dernier se concentre sur les résultats de la phase ODS, les revues de l'ONUDI examineront plutôt les effets non-ODS et des synergies potentiels avec d'autres interventions de l'ONUDI. De plus, vers la fin du biennium, les résultats des revues des projets PM vont être résumés dans un rapport thématique particulier.

En ce qui concerne le PIM II dans son ensemble, la réalisation des résultats définis dans le document programme sera évaluée. Le programme sera revu, notamment en termes de conception, de pertinence, d'exploitation des synergies et de coordination au sein de l'ONUDI et avec d'autres programmes/projets connexes.

La gestion du PIM II et des projets/programmes du Maroc sera également examinée à travers les mécanismes de coordination mis en place entre les acteurs clés et le Bureau de pays Maroc, les « Team Leaders » du PIM II, les gestionnaires de projets et du Programme pour les pays arabes.

Une attention particulière sera portée à la coordination avec les initiatives des Nations Unies (contribution de l'ONUDI au processus UNDAF) et au positionnement de l'ONUDI vis-à-vis des autres agences des Nations Unies et des donateurs du pays. A cet égard l'implication du Bureau de pays Maroc sera examinée.

Des thèmes transversaux tels que la contribution aux ODM, l'égalité des genres, l'environnement et la coopération sud-sud seront également intégrés à l'évaluation.

Le tableau synthétique numéro 3 présente les projets et thèmes à couvrir par cette évaluation. Pour chacun des ces projets et thèmes, le tableau mentionne le niveau de profondeur et les activités d'évaluation, ainsi que les questions clés à clarifier.

Le projet « Phase-out of methyl bromide in cucurbits and green beans » sera évalué par le programme de Montréal à une date ultérieure et ne sera pas évalué en profondeur lors de cette évaluation.

Tableau 3: Projets et thèmes, activités d'évaluation et questions clés à clarifier

Thème / Projet	Budget cumulé en Million USD	Couverture par d'autres évaluations	Etude documentaire	Interviews avec collaborateurs ONUDI	Interviews avec gouvernement et autres partenaires	Visites de terrain et interviews avec bénéficiaires	Questions clés à clarifier
Entrepreneuriat féminin	2.764	Evaluation du PIM I en 2004	X	X	X	X	Résultats tangibles au niveau des bénéficiaires
Export consortia	0.644	Evaluation thématique « grappes » en 2008	X	X	X	X	Résultats tangibles au niveau des bénéficiaires
Patrimoine culturel et industries créatives	0.340	Evaluation prévue par le Fonds Espagnol et le PNUD en 2012	X	X	X		Rôle de l'ONUDI; collaboration avec UN; appréciation par partenaires gouvernementaux
Valorisation des produits de terroir	0.177	-	X	X	X		Appréciation par partenaires gouvernementaux
Unité de Promotion des Investissements (UPI)	3.596 (total, y inclus d'autres pays) EUR 0.300 pour le Maroc	Évalué par l'ONUDI en 2004, évaluation thématique en 2008	X	X	X	X	Résultats tangibles au niveau des bénéficiaires ; pérennité de l'UPI
Centre Marocain de Production Propre (CMPP)	1.786	Évalué par l'ONUDI en 2008	X	X	X	X	Résultats tangibles au niveau des bénéficiaires ; pérennité du CNPP
Transfer of environmental sound technology in the South Mediterranean Region (réalisé par CMPP, région de Tanger)	1.567 (total, y inclus d'autres pays)	-	X	X	X	X	Résultats tangibles au niveau des bénéficiaires

Thème / Projet	Budget cumulé en Million USD	Couverture par d'autres évaluations	Etude documentaire	Interviews avec collaborateurs ONUDI	Interviews avec gouvernement et autres partenaires	Visites de terrain et interviews avec bénéficiaires	Questions clés à clarifier
Participatory control of desertification and poverty reduction in Eastern Morocco	6.317	Fera objet d'une évaluation par IFAD en 2012	X	X	X		Rôle de l'ONUDI; collaboration avec IFAD; appréciation par partenaires gouvernementaux
Phase out of methyl bromide for soil fumigation in tomato production (région d'Agadir)	3.913	Ces projets feront l'objet d'évaluations par le programme de Montréal	X	X	X	X	Approche de transfert de technologie; bénéfices additionnels au objectifs du MP
Phase out of methyl bromide in cucurbits and beans	1.472		X	X	X		Appréciation par partenaires gouvernementaux
HCFC phase out	1.202 (0.250 pour la phase préparatoire)		X	X	X		Appréciation par partenaires gouvernementaux
Elimination des PCB	2.555	Fera l'objet d'une évaluation approfondie par l'ONUDI en 2013	X	X	X		Appréciation par partenaires gouvernementaux

VII. Questions principales de l'évaluation-pays

A. Evaluation des thèmes transversaux

Seront examinées les thèmes transversaux suivants :

- La contribution de l'ONUDI aux ODM
- L'égalité des genres
- L'environnement
- La coopération Sud-Sud

B. Evaluation de la Coopération Technique

a) *Programme Intégré et Modulaire du Maroc – Phase II (PIM II)*

Les questions seront organisées selon les critères suivants:

Pertinence et appropriation

- Dans quelle mesure le PIM II a été identifié et formulé avec la pleine et active participation des parties prenantes et des bénéficiaires nationaux, y compris les industriels?
- Dans quelle mesure existe-t-il un lien pertinent entre l'objectif de chaque composante, l'objectif du programme et l'objectif général de développement du programme?
- Le PIM II est-il aligné avec les objectifs nationaux de politique industrielle y compris sectorielle, les cadres stratégiques (UNDAF, INDH, etc.) et les priorités thématiques de l'ONUDI (Cadre de programmation à moyen terme pour la période 2010-2013 et le Programme et Budget pour 2010-2011)?
- Est-ce que le PIM II a été réceptif aux facteurs externes (hypothèses et risques)? Dans quelle mesure les documents de projets ont-ils été adaptés de façon continue selon les besoins et les contraintes ?

Efficience

- Dans quelle mesure les ressources mises à disposition par le Gouvernement du Maroc et par l'ONUDI ont été fournies en temps opportun et dans quelle mesure ont-elles répondues aux attentes des parties prenantes?
- Dans quelle mesure des fonds ont été mobilisés pour le PIM II? Quels ont été les facteurs déterminants affectant le degré de financement?
- Comment ont été utilisés les fonds du PIM II et la mise de fonds initiale?
- Qui a participé activement à la mobilisation de fonds?
- Est-ce que les mécanismes de gestion et de coordination du PIM II ont été efficaces et efficaces au siège et hors siège?
- Dans quelle mesure la coordination inter et intra composantes au PIM II a-t-elle été efficace? Dans quelle mesure a-t- il été possible de créer des synergies?

Efficacité

- Dans quelle mesure les produits ("outputs") et les réalisations ("outcomes") planifiés du PIM II ont été achevés?
- Des indicateurs de performance ont-ils été utilisés? Ont-ils facilité l'examen du progrès accompli par rapport aux objectifs de développement?

Impact et viabilité

- Dans quelle mesure se sont produits des changements ou bénéfices (économiques, environnementaux et sociaux) à long terme ou vont probablement se produire suite à la mise en œuvre du PIM II?
- Dans quelle mesure les changements ou bénéfices seront maintenus sur le long terme?

b) *Projets individuels, incluant les projets relatifs au GEF et au Protocole de Montréal, composantes de programmes régionaux et d'activités de Forum Global*

Les questions seront organisées selon les critères suivants:

Pertinence et appropriation

- Dans quelle mesure le projet/programme est aligné avec les ODM ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet/programme sont en conformité avec les objectifs nationaux de politique industrielle et les cadres stratégiques (UNDAF, INDH)?
- Dans quelle mesure le projet/programme est aligné avec les priorités thématiques de l'ONUDI?

- Dans quelle mesure les parties prenantes et les bénéficiaires ont été impliqués et consultés dans l'identification et la formulation du projet/programme?

Conception du projet/programme

- Dans quelle mesure le document de projet/programme est approprié (analyse du cadre logique, existence d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance) et adresse les priorités communes au Gouvernement du Maroc et à l'ONUDI?

Efficience

- Dans quelle mesure les coûts, la qualité et la quantité des ressources fournies (expertise, formation, équipement, méthodologies etc.) par le Gouvernement et l'ONUDI ont été appropriées?
- Dans quelles mesures ces ressources ont été fournies en temps opportun?
- Dans quelle mesure les produits réalisés ont été fournis en temps opportun et ont été de bonne qualité et utiles aux bénéficiaires?
- Est-ce que le projet/programme a été mis en œuvre d'une manière efficace en matière de coûts?
- Est-ce que des synergies avec d'autres interventions ont été réalisées? Est-ce que cela a engendré des économies au niveau des coûts de mise en œuvre? Est-ce que différents services ont été fournis aux mêmes groupes cibles?
- Est-ce que l'ONUDI a un avantage comparatif à mettre en œuvre ce type d'intervention?

Efficacité

- Dans quelle mesure les produits (« outputs ») et les réalisations (« outcomes ») planifiés du projet/programme ont-ils été achevés?
- Dans quelle mesure les bénéficiaires et les autres parties prenantes ont-ils été satisfaits avec les résultats du projet/programme?
- Des indicateurs de performance ont-ils été utilisés ? Ont-ils facilité l'examen du progrès accompli par rapport aux objectifs du projet/programme mais également par rapport aux ODM?

Impact et viabilité

- Quels sont les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par le projet/programme, directement ou non, intentionnellement ou non ?
- Dans quelle mesure les changements ou bénéfices induits par le projet/programme seront maintenus sur le long terme?
- Est-ce que les partenaires ont la capacité de maintenir les bénéfices, les services, les compétences et l'infrastructure développée par le projet/programme?
- Le projet/programme a-t-il contribué à l'accomplissement des ODM (indiquez lesquels)?

C. Evaluation de la gestion du PIM II et des projets individuels

- Dans quelle mesure le Bureau de pays Maroc et le Siège soutiennent-ils la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités ?
- Le Bureau de pays Maroc est-il suffisamment équipé pour assumer les fonctions assignées?
- Les capacités existantes sont-elles utilisées de manière efficace?
- Dans quelle mesure les différentes activités de l'ONUDI sont-elles coordonnées entre elles et intégrées?
- Comment les partenariats et la coordination avec les parties prenantes nationales et autres partenaires sont-ils gérés ?
- Le PIM est-il cohérent en tant que modalité de mise en œuvre et a-t-il contribué à la coordination et l'intégration des activités?

D. Evaluation du Bureau pays de Maroc

Le Bureau pays de Maroc sera évalué concernant sa contribution aux fonctions « convening », et normatives et aussi concernant ses fonctions de coopération technique de l'ONUDI. L'évaluation est donc, à l'inverse d'une évaluation du personnel qui est concentrée sur l'individu, organisationnelle ou fonctionnelle. Elle ne va pas remplacer les audits lancés par le « Office of Internal Oversight Services (IOS) » de l'ONUDI.

La performance du bureau régional va être évaluée concernant les trois critères suivants :

- pertinence
- effectivité
- efficience

L'approche détaillée à utiliser pour l'évaluation des bureaux de l'ONUDI se trouve en Annexe 6.

VIII. Méthodologie de l'évaluation-pays

L'évaluation sera conduite comme une **évaluation indépendante** et vise à déterminer de manière systématique et objective la pertinence, l'efficacité, l'efficacités (réalisation des produits et réalisations), l'impact et la viabilité des interventions évaluées (PI, projets individuels, composantes des programmes régionaux etc.). L'évaluation examinera les accomplissements des diverses interventions par rapport à leurs objectifs respectifs, y compris l'examen de la pertinence des objectifs et de la conception du projet/programme et de son cadre logique. L'évaluation identifiera également les facteurs ayant facilité ou entravé l'accomplissement des objectifs.

L'évaluation appliquera une méthodologie modulaire utilisant des **méthodes différentes** et notamment des :

- études documentaires (documents de projet et programme, rapports de mise en œuvre, rapports de mission, rapports d'évaluation, etc.) ;
- entretiens avec les collaborateurs de l'ONUDI (siège et bureau de Rabat) ;
- entretiens avec les partenaires (gouvernementaux et autres) ;
- visites de terrain et enquêtes auprès des différentes catégories de bénéficiaires ;

Comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessus, la profondeur d'analyse sera variable suivant les différents interventions.

Pour les projets qui n'exigent pas une évaluation en profondeur ou les projets qui ne sont pas due pour une évaluation, un **examen de projet** sera effectué. Cet examen inclut le suivant : une évaluation de la documentation du projet incluant une évaluation de la conception du projet et du cadre logique de l'intervention ; une validation d'informations disponibles par entretiens avec des bénéficiaires et les parties prenantes principaux; une analyse du contexte du projet afin de pouvoir valider suppositions et risques implicites et explicites du projet, incluant des entretiens avec des agences gouvernementales et des donateurs en ce qui concerne les développements et tendances dans l'environnement du projet.

Pour les projets qui sont envisagés, une **étude de la documentation** disponible et une validation de la logique d'intervention et de la conception du projet prévue avec une concentration sur la pertinence de priorités nationales et les stratégies prioritaires de l'ONUDI sera effectuée.

L'équipe d'évaluation doit s'assurer que les conclusions sont **fondées sur des preuves**.

Cela implique que toute perception, toute hypothèse et affirmation obtenues dans les entrevues seront validées par filtrage secondaire et les vérifications croisées par une triangulation des sources, méthodes, données et théories.

Une attention particulière sera portée à la mise en place d'une **approche impartiale** et objective recherchant les points de vue de toutes les parties prenantes à travers la triangulation des sources, des méthodes, des données et des théories. L'évaluation sera notamment mise en œuvre à travers l'utilisation de diverses méthodes d'évaluation : étude documentaire, groupes de discussion, entretiens, visite sur le terrain, observation.

Le travail de l'équipe d'évaluation comprendra les étapes suivantes :

- l'étude de la documentation
- des réunions de préparation et des entretiens au Siège de l'ONUDI
- la préparation d'un rapport initial d'évaluation précisant la méthodologie d'évaluation et les outils d'évaluation
- une mission sur le terrain au Maroc comprenant entre autres des entretiens avec les parties prenantes, les bénéficiaires et des donateurs
- la présentation des conclusions préliminaires et la collecte des réactions sur le terrain pour assurer une validation factuelle des données recueillies par l'équipe d'évaluation
- des réunions au siège de l'ONUDI afin de (i) présenter les conclusions préliminaires, (ii) collecter des réactions permettant de valider les données recueillies sur une base factuelle et (iii) conduire de potentiels entretiens additionnels au Siège selon besoin
- la rédaction et finalisation du rapport d'évaluation tenant compte des observations reçues sur la base d'une ébauche de rapport circulé par le Service Evaluation
- la préparation d'un sommaire de l'évaluation (« evaluation brief »)

IX. Calendrier

L'évaluation se déroulera entre mars 2010 et mai 2011 avec une mission au Maroc prévue début avril.

Le rapport final d'évaluation sera préparé dans les quatre semaines suivant la fin de la mission d'évaluation au Maroc et sera soumis au Gouvernement du Royaume du Maroc, au Bureau de pays Maroc et au Programme des pays arabes de l'ONUDI.

X. Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation (chef d'équipe) et d'un consultant national :

- 1) Consultant international en évaluation et chef d'équipe spécialisé dans l'évaluation et le développement industriel, notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME), le secteur privé et l'entrepreneuriat féminin. Le consultant rendra compte au gestionnaire de l'évaluation.
- 2) Consultant national familier avec les techniques d'évaluation et les problématiques touchant au secteur industriel du Maroc et notamment à l'évaluation des projets à contenu environnemental. Le consultant national rédigera certaines parties du rapport d'évaluation et rendra compte au chef d'équipe.

Les consultants seront engagés par l'ONUDI. Leurs tâches spécifiques sont détaillées dans les descriptions de poste en annexe (Annexe 1).

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées. Les membres de l'équipe d'évaluation ne sont pas autorisés à faire des déclarations engageant l'ONUDI ou le Gouvernement du Royaume du Maroc.

XI. Gestion du processus d'évaluation-pays

L'équipe d'évaluation utilisera une approche participative et associera les différents intervenants dans le processus d'évaluation.

Le tableau 4 ci-dessous décrit les responsabilités des diverses parties prenantes dans le processus d'évaluation.

Tableau 4 : Responsabilités de parties prenantes

	ODG/EVA	PTC	RSF/ Bureau de pays	Gouv. du Maroc	Equipe d'évaluation
Termes de Référence	✓			✓	✓
Sélection des consultants	✓			✓	
Rapport initial d'évaluation					✓
Entretiens au Siège de l'ONUDI		✓	✓		✓
Mission d'évaluation			✓	✓	✓
Présentation des conclusions préliminaires sur le terrain					✓
Présentation des conclusions préliminaires au Siège de l'ONUDI					✓
Ebauche de rapport d'évaluation					✓
Rapport final d'évaluation					✓
Sommaire de l'évaluation					✓

XII. Contrôle de qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI sont soumises à un contrôle de qualité par le Groupe de l'Evaluation de l'ONUDI. Les critères de qualité des évaluations appliqués permettent de fournir un retour d'information structuré sur l'évaluation. La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée par rapport aux critères se trouvant dans la Liste de qualité du rapport d'évaluation (voir Annexe 3).

ANNEXE 1 – Descriptions de poste

EVALUATION-PAYS DU ROYAUME DU MAROC

DESCRIPTION DE POSTE

Titre: **Consultant(e) international(e) en évaluation - chef de l'équipe**

Durée: 35 jours ouvrés (sur une période de deux mois)

Date de commencement: 24 mars

Lieu d'affectation: Domicile, Brandon (France), Siège de l'ONUDI et Maroc
(Tanger 2 jours, Agadir 2 jours, Casablanca 3 jours, Rabat 5 jours, Ouezzane 3 jours).

Responsabilités Le/la consultant(e) international(e) en évaluation sera le/la chef de l'équipe d'évaluation et contribuera en tant que tel à l'évaluation-pays du Royaume du Maroc. Notamment, Il/elle sera responsable pour l'évaluation des projets de développement industriel et supervisera sur le terrain le travail d'autres consultants de l'équipe (Tanger 2 jours, Agadir 2 jours, Casablanca 3 jours, Rabat 5 jours, Ouezzane 3 jours). Il/elle travaillera sous la responsabilité directe du gestionnaire de l'évaluation (ODG/EVA). Chaque produit fera l'objet d'un contrôle de qualité de la part du gestionnaire de l'évaluation.

Le/la consultant(e) international(e) en Evaluation s'acquittera des tâches suivantes:

Tâches majeures	Durée planifiée	Lieu	Résultats escomptés
Etudes documentaires	6 jours	Domicile	Ebauche de rapport initial d'évaluation
Précision de la méthodologie d'évaluation			
Prise de contact avec le consultant national			
Réunion d'information et entretiens au Siège	2 jours (voyage inclus)	Vienne	Rapport initial d'évaluation
Réunion d'information avec le Bureau de pays Maroc	15 jours (voyage inclus)	Maroc (Tanger 2 jours, Agadir 2 jours, Casablanca 3 jours, Rabat 5 jours, Ouezzane 3 jours)	Lignes directrices pour les entretiens finalisées
Perfectionnement de la méthodologie de l'évaluation et du programme de travail			Information obtenues de la part des bénéficiaires clés et autres parties prenantes
Finalisation et potentiel examen pratique des instruments d'évaluation			Résumé des conclusions et recommandations préliminaires
Entretiens avec le personnel de l'ONUDI et des consultants, les parties prenantes et les bénéficiaires			Commentaires sur les résultats préliminaires
Présentation des conclusions préliminaires et collecte des réactions sur le terrain			
Présentation des conclusions préliminaires, collecte des réactions et potentiels entretiens de suivi au Siège	2 jours (voyage inclus)	Vienne	Commentaires sur les résultats préliminaires

Tâches majeures	Durée planifiée	Lieu	Résultats escomptés
Analyses complémentaires des données recueillies	10 jours	Domicile	Ebauche de rapport d'évaluation Rapport d'évaluation Résumé d'évaluation
Préparation de l'ébauche de rapport d'évaluation			
Supervision de la production des certains chapitres du rapport par le consultant national			
Finalisation du rapport d'évaluation basée sur les commentaires reçus			
Résumé d'évaluation			
TOTAL (voyage inclus)	35 jours		

Qualifications :

- Diplôme académique en économie, études en développement ou autres matières pertinentes;
- Au moins 10 ans d'expérience dans la conduite et la gestion d'évaluations, y compris la conduite d'évaluations complexes de programmes de développement ;
- Expertise dans les domaines techniques pertinents relatifs au développement industriel (PME, entrepreneuriat féminin, agroalimentaire);
- Expérience requise au sein du système des Nations Unies, en particulier familiarité avec les activités de l'ONUDI ;
- Expérience confirmée de chef d'équipe.

Langues :

Français et anglais courants et excellentes capacités de rédaction en français.

Absence de conflit d'intérêt:

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées.

Pièce jointe :

Termes de référence de l'évaluation-pays du Royaume du Maroc.

**EVALUATION-PAYS
DU ROYAUME DU MAROC**

DESCRIPTION DE POSTE

Titre:	Consultant(e) national(e) en évaluation spécialisé(e) dans le domaine de l'environnement
Durée:	28 jours ouvrés (sur une période de deux mois)
Date de commencement:	Début 4 avril
Lieu d'affectation:	Domicile et Maroc (Tanger, Agadir, Casablanca, Rabat, Ouezzane).
Responsabilités :	Le/la consultant(e) national(e) en évaluation contribuera à l'évaluation-pays avec une spécialisation particulière sur l'évaluation des projets d'environnement. Le/la consultant(e) national(e) travaillera sous la direction du/de la consultant(e) international(e) qui effectuera également le contrôle de qualité des livrables de le/la consultant(e) national(e).

Le/la consultant(e) national(e) en évaluation s'acquittera des tâches suivantes:

Tâches majeures	Durée planifiée	Lieu	Résultats escomptés
Etude documentaire Aide à la préparation du programme de mission	5 jours	Domicile	Documents recueillis et entretiens organisés
Entretiens avec le Bureau de l'ONUDI et autres parties prenantes à Rabat	5 jours	Rabat	Information obtenues de la part des parties prenantes
Entretiens avec les parties prenantes des différent projets notamment les projets environnementaux	13 jours	Projets en dehors de Rabat, Tanger, Agadir, Casablanca, Ouezzane	Information obtenues de la part des parties prenantes
Aide à l'analyse des données recueillies sur le terrain	5 jours	Domicile	Analyse des résultats des entretiens Ebauches des parties pertinentes du rapport d'évaluation
Participation à la préparation de l'ébauche de rapport d'évaluation			
TOTAL	28 jours		

Qualifications :

- Diplôme académique en économie, études en développement ou autres matières pertinentes;

- Au moins 5 ans d'expérience en évaluation avec connaissance et expérience dans l'application des méthodes quantitatives et qualitatives d'évaluation ;
- Expérience confirmée en évaluation de projets/programmes de développement;
- Expertise dans les domaines relatifs au développement industriel et notamment aux domaines techniques de l'environnement (production propre ; substitution de la méthyl bromide, des PCB et HCFC) ;
- Excellentes capacités d'entretien d'évaluation et capacités d'analyse et d'écriture;
- Expérience au niveau international et au sein du système des Nations Unies est considérée un atout.

Langues :

Excellentes capacités de communication en français, à l'écrit et à l'oral; connaissances d'anglais suffisantes pour lecture et analyse de documents en anglais

Absence de conflit d'intérêt:

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution, la supervision, la coordination et/ou avoir bénéficié des interventions évaluées.

Pièce jointe :

Termes de référence de l'évaluation-pays du Royaume du Maroc.

ANNEXE 2 – Documents de référence

Economist Intelligence Unit (2011): Country Report January 2011.

Economist Intelligence Unit (2008): Country Profile

OECD (2010): African Economic Outlook

Royaume du Maroc (2008): Pacte Nationale pour L'émergence Industrielle 2009-2015.

Royaume du Maroc (2006): Initiative Nationale pour le Développement Humain

UNIDO (2010): Independent review of UNIDO Montreal Protocol Projects

UNIDO (2009): Independent thematic evaluation of the UNIDO cluster and networking development initiatives.

UNIDO (2009): Thematic Review: UNIDO Agri-business/Agro-industry Development Interventions.

UNIDO (2008): Independent Evaluation of the UNIDO/UNEP Cleaner Production Programme - Country Review Report Morocco.

UNIDO (2008): Independent Thematic Evaluation: ITPO Network.

UNIDO (2004): Evaluation indépendante de la première phase du PIM

The World Bank (2010) : Analyse Economique.

UNIDO: relevant project documentation (project documents, progress reports, back-to-office mission reports, etc)

ANNEXE 3 – Liste détaillée des projets

Réduction de la pauvreté grâce à des activités productives

Projet de l'entrepreneuriat féminin – PIM II

UEMOR07005	Développement de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur Agro-Industriel au Maroc - PHASE II	O	1/9/2008	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT	1,171,067	758,124
UEMOR04148		C	2/11/2003	6/30/2010	ULUSAY DE GROOT	790,924	790,924
USMOR00148		G	2/28/2001	3/19/2007	ULUSAY DE GROOT	518,387	518,387
UEMOR04A48	Développement de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur Agro-Industriel au Maroc - PHASE I	C	2/20/2003	12/31/2007	OUAOUJICH	127,356	127,356
USMOR00A48		G	9/18/2001	3/19/2007	OUAOUJICH	157,137	157,137
					Spain		
						2,764,872	2,351,928

Autres projets de développement dans le secteur privé – PIM II

FMMOR08003	Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc	O	8/1/2008	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT, Jaime	389,684	327,058
TFMOR07003	Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental	O	7/12/2007	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT, Jaime	177,741	108,101

Regional: Investment and Technology Promotion Network

UERAB05004		G	12/21/2005	12/31/2009		870,565	871,808
UERAB05A04		C	12/21/2005	10/30/2010		621,390	621,339
UERAB05B04		C	12/21/2005	12/30/2011		692,752	692,790
UERAB05C04		C	12/21/2005	6/30/2011		750,949	750,944
UERAB05D04	Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network	G	12/21/2005	3/31/2009		303,120	303,120
UERAB05E04		C	12/21/2005	12/30/2009	AKHVLEDIANI	358,070	358,070
					Italy, Euro Account	3,596,845	3,598,071

Environnement :

MP Projets (étude documentaire)		Status	Date from	Date to	Project Manager	Allotments	Total Exp
Project No.	Project Title					USD	USD
Tomato							
MPMOR08004	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production	O	12/11/2008	3/31/2011	JENANE,Chakib	398,427	306,142 77%
MPMOR01183	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production - First tranche	G	10/2/2001	9/11/2008	SI AHMED,Sidi Menad	400,000	400,000 100%
MPMOR04140	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production - Balance of first tranche	G	12/30/2004	2/9/2008		607,277	607,277 100%
MPMOR05003	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production - Third tranche	G	12/13/2005	12/31/2008		1,670,995	1,670,995 100%
MPMOR06003	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production - Third tranche	G	12/15/2006	12/31/2008		411,633	411,633 100%
MPMOR07006	Phase out of methyl bromide used for soil fulmigation in tomato production - Fifth tranche	G	4/30/2007	12/30/2010	JENANE,Chakib	424,381	424,381 100%
						3,912,713	3,820,428
Cucurbits and green beans							
MPMOR08005	Phase-out methyl bromide in cucurbits and green beans	O	12/19/2008	11/30/2011		690,000	689,305 100%
TFMOR08006	Phase-out of MBR in green beans and cucurbits (second tranche)	O	1/21/2009	1/31/2013		310,000	190,554 61%
MPMOR10003	Project Preparation for a methyl bromid phase-out plan (green beans)	G	7/6/2010	12/31/2012	SAVIGLIANO,Riccardo CASTELLA LORENZO,Guillermo	437,594	304,263 70%
MPMOR07001		G	4/24/2007	5/13/2009	Gonzalo	34,867	34,867 100%
						1,472,461	1,218,989
HCFC phase-out							
MPMOR08002	Preparation of a HCFC phase-out management plan	O	8/4/2008	12/31/2011		150,000	100,638 67%
MPMOR10001	Preparation for HCFC phase-out investment activities (foam sector)	O	5/19/2010	12/31/2011		60,000	59,362 99%
MPMOR10002	Preparation for HCFC phase-out investment activities (refrigeration and air conditioning)	O	5/19/2010	12/31/2011		40,000	4,634 12%
MPMOR10004	Conversion from HCFC-141b in the manufacture of polyurethane rigid isolation foam for domestic refrigerators at Manar	O	12/23/2010	12/31/2012	SAVIGLIANO,Riccardo	951,740	53 0%
TOTAL						1,201,740	164,687
						6,586,914	5,204,104
							79%

Autres projets d'environnement (étude documentaire)

Project No.	Title	Status	Date from	Date to	Project Manager	Donor	Allotments	Total Exp
Desertification								
GFMR09001	Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of eastern Morocco	O	3/11/2009	6/30/2015	MOLL DE ALBA CABOT	GEF	5,998,422	1,368,686
GPMOR06001		G	6/26/2006	12/31/2010	JENANE	IFAD	305,082	305,082
XPMOR05002		F	8/16/2005	6/30/2010	JENANE	Regular	14,099	14,099
PCB							6,317,603	1,687,868
Environmentally sound management and disposal of PCB-contaminated transformers in Morocco								
GFMR09002	Environmentally sound management and disposal of PCB-contaminated transformers in Morocco	O	9/3/2009	12/31/2012	EISA	GEF	2,437,600	148,102
Gestion Rationnelle et Elimination des PCB au Maroc								
GNMOR07004	Maroc	C	7/16/2007	12/31/2008	EISA	UNDP	118,107	118,107
CMPP							2,555,707	266,209
Establishment of the Moroccan National Cleaner Production Centre - Phase II								
UEMOR05004	Production Centre - Phase II	C	12/30/2005	12/31/2010	MORSSY	Switzerland/SECO	612,184	615,930
USMOR99132	Programme pour la creation du CMPP	G	1/1/2000	12/31/2008	MORSSY	Switzerland /SECO	1,131,334	1,131,334
Preparatory Assistance to draft the Business Plan for the NCPC								
USMOR98072	for the NCPC	G	1/1/2000	10/31/2002	CLARENCE-SMITH	Switzerland /SECO	42,714	42,714
Regional GEF							1,786,233	1,789,979
UERAB04109	Transfer of Environmental Sound Technology in the South	O	3/19/2004	12/31/2011	VOLODIN,Igor Nikolaevich	Italy, Euro Account	567,048	540,755
GFRAB08004		O	9/10/2008	12/31/2011	VOLODIN,Igor Nikolaevich	Global Environment F.	1,000,000	937,718
							1,567,048	1,478,473

Source: Agresso. Valeurs en USD. Fév 2011
 Les projets dans le cadre du PIM II sont marqués en jaune (highlighted)

ANNEXE 4
Programmes de travail du Bureau de l'ONUDI au Maroc pour les années 2008, 2009 et 2010

Outcomes		Performance indicators (RRS reporting)		Outputs (numbered & Performance indicators (bullet points))		Planned Activities to achieve the outputs							
						2008	2009	2010					
<p>Outcome 1: UNIDO visibility enhanced at global, regional/sub-regional and country levels</p>		<ul style="list-style-type: none"> o UNIDO inputs absorbed in government policies and strategies and other relevant documents and statements at regional, sub-regional and country levels o Media coverage: <ul style="list-style-type: none"> - Press clippings in Infobase - Other national and regional/sub-regional reports in media o Country Office website use (hits, downloads, etc.) o Major events with effective UNIDO presence at sub-regional and national levels o Publications issued in the field mentioning/referring to UNIDO 		<p>1.1: Increased awareness of and support to UNIDO objectives through effective participation in local and regional industrial and developmental events.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of regional and local major events with effective UNIDO presence * Evidence of public interest in UNIDO * Number of requests for UNIDO services resulting from above events 		<p>Participation in and organisation of events in connection with UNIDO agenda and projects. The communication is organised both at Office and at project (particularly the Export Consortia project) levels.</p>		<p>Participation in national and regional workshops in line with UNIDO mandate.</p>			<p>Participation in all relevant national (and whenever possible regional) events.</p>		
<p>Outcome 2: UNIDO visibility enhanced at global, regional/sub-regional and country levels</p>		<ul style="list-style-type: none"> o UNIDO inputs absorbed in government policies and strategies and other relevant documents and statements at regional, sub-regional and country levels o Media coverage: <ul style="list-style-type: none"> - Press clippings in Infobase - Other national and regional/sub-regional reports in media o Country Office website use (hits, downloads, etc.) o Major events with effective UNIDO presence at sub-regional and national levels o Publications issued in the field mentioning/referring to UNIDO 		<p>1.2: Short-term technical and strategic advisory services rendered to government and private sector, including support to national economic development activities and development plans.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of technical advisory services sought from and provided to government and private sector * Level of incorporation of recommendations of advisory services in country development plans and private sector strategies * Number of follow-up government/private sector 		<p>Office staff and selected consultants in UNIDO Office roster are systematically put at the counterparts' disposal for responding to ad hoc (in the future, if need be, a systematic mechanism could be thought of).</p>		<p>Demonstrate (particularly on the occasion of visits from PTC colleagues) UNIDO potential to provide advisory services to Government on themes where UNIDO has not yet been present in the country (e.g. technology foresight, etc)</p>			<p>Promotion of approach vis-a-vis authorities, notably on the occasion of visits by PTC colleagues. Demonstrate UNIDO's potential to provide advisory services to Government, particularly on themes where UNIDO has not much been present so far in the country so far (technology, energy, etc)</p>		

		<p>requests for UNIDO TC programmes/projects resulting from short-term advisory services</p> <ul style="list-style-type: none"> * Positive feedback from recipients 	<p>Meetings and participation in related events take place as much as possible. Projects also have their proper outreach activities: systematic events organised for Montreal Protocol projects (and in the future on POPs) in connection with national counterparts. Film on Export Consortia broadly disseminated.</p>	<p>Actively participate in the Donor Assistance Group and its relevant working groups, various fora, roundtables, brainstormings and debates. Participate in AIDMO and ISECO meetings. Accelerate establishment of UNIDO Office website (in connection with Headquarters and UNRC website) and develop its outreach.</p>	<p>UR and Office staff constantly present, and promoting UNIDO programs, in all related meetings and events. UR participates in the meetings / events of the represented regional bodies (ISESCO, AIDMO, UMA) - RNIM (one of UNIDO's projects for establishment of a portal for SMEs' information in the Industry Ministry), and its follow-on (development of an industry observatory) to be used as updated info systems on private sector.</p>
	<p>1.3: Enhanced country-level outreach to public sector (also at the decentralized level) and the private sector, as well as to medium-level technical colleges (MLTC); civil society organizations (CSOs); non-governmental organizations (NGOs); universities and research institutions; and playing an active role in public-private-Partnership (PPP) workshops with MLTCs, NGOs, CSOs and in PPP etc. promoted and enhanced</p> <ul style="list-style-type: none"> * Demand for outreach and promotion material * Number of proposals and/or activities developed in close partnerships with universities and research institutions * Increased stakeholder participation and broadened dialogue with all partners * Updated information system on private sector 	<p>Systematic policy by UR to give interviews. Issuance of press releases at the occasion of local events, and broad dissemination of Headquarters press releases and articles. Joint communication with main donors (Spain and Italy) on the agro, Wed and Leather sector projects.</p>	<p>Systematic issuance of press releases associated with program developments. Interviews regularly given to agencies and selected newspapers. TV when appropriate.</p>	<p>NPO assigned Focal Point in UNCT Communication Group. Development of UNCT Com strategy, with strong involvement of UNIDO. Proper Com strategy to be established.</p>	
	<p>1.4 Continuous liaison with the media</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of media activities (organized media meetings/press conferences, etc.) * Number of press releases on UNIDO activities * Number of articles published in the media regarding UNIDO activities 				

<p>Outcome 2: Responsiveness of UNIDO to national/regional priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TC programme and project development - Fund raising 	<ul style="list-style-type: none"> * Current TC portfolio <ul style="list-style-type: none"> o Number of ongoing country projects o PAD volume of ongoing country projects o Number of regional projects ongoing in the country o Financial volume of regional projects ongoing in the country * Development of TC pipeline projects <ul style="list-style-type: none"> o Number of SSS developed o Number of SSS approved o PAs developed o PAs approved and leading to concrete follow-up projects o Programme and project documents formulated o Programme and project documents approved 	<p>1.5 UNIDO Office Website and a reference library maintained and updated</p> <ul style="list-style-type: none"> * Access and number of hits to website and downloads p.a. * Number of registered users of the reference library 	<p>Country Office website currently being launched in connection with OSL/PAC. One consultant in office dedicated to (among others) the follow-on, data update, registered users, etc. Office website to be connected with UN System in Morocco website.</p>	<p>UNIDO office website finalized in connection with (i) UNIDO Headquarters (with link to www.unido.org) and with RC Office (with link to future UN system website in Morocco).</p>	<p>In liaison with the UNCT Communication Group, continuation of development of Office website in connection with (i) www.unido.org and (ii) UNCT currently being developed website.</p>
<p>A. TC programme and project development</p> <p>A 2.1: UNIDO TC programme and project portfolio increased, both in terms of number of programmes and projects and of financial volume to address emerging needs, including development of national partnerships and alliances to combat poverty in the poorest sub-regions</p> <ul style="list-style-type: none"> * Increased number of programmes and/or projects, at country and/or sub-regional level with a good possibility of being funded and/or jointly implemented * An increase in the number of projects fully developed and part of the IPs at the time of the approval of the programme document * Number of TC programme/project concepts and SSSs approved per annum for host country and for countries also covered by the field office * Number of meetings and arrangements with potential multi- and bilateral donor representations * Number of initiatives produced to tackle poverty issues 	<p>Expansion of the project pipeline and portfolio (i) for poverty reduction and agro-related activities, mainly via a territory based approach (in connection with the Moroccan Regional Development Agencies), and (ii) for trade and industry modernisation, through expansion of the existing portfolio of consortia and clusters, and through an approach trying to link innovation and "competitvity poles". Develop a base for energy-related projects, in connection with the future South-South Cooperation Centre: capacity building, development of local industrialisation for renewables equipment, etc.</p>	<p>Meetings held with the Ministers for Industry, External Trade, Social Economy, and high level officials (Prime Minister's Office, Environment, Energy, Economy, etc) in view of further developing UNIDO programs in the country. Providing support to PTC/EMB for the preparation and finalization of the activities related to submissions to GEF. Preparation of multi-agency submissions to the Spanish MDG Achievement Fund .</p>	<p>New country programme (or Framework for cooperation, according to Industry Ministry's views) designed, in order to better cope with the new national strategies (Industry, innovation, energy). This should mainly affect present Component II of current IP (components I and III to be extended) - dialogue developed with newly established institutions (e.g. Investment Promotion Agency, Renewable Energy Agency, etc).</p>		

							Reinforcement of the Competitiveness and Energy related contents of the program
							Constant reference to UNIDO core TC activities in ongoing and future projects. Portfolio diversification ensured through development of stand alone projects / multiagency programs, etc, that can be introduced in the IP (upon PAC approval).
							Continuous screening of core UNIDO TC content through monitoring and evaluation exercises.
							COMFAR (and other UNIDO softwares) software utilisation expanded beyond present use by IPU. Possibility of local promoters explored. Steps taken in view of Technology Foresight activities development. In connection, investment and technology related activities more broadly developed, and networked with (i) Med countries and (ii) sub saharan African countries..
							Regular exchanges developed with local public/private actors such as Human Development Centre, think tanks, etc. Whenever relevant, MoUs established in order to guarantee long term partnerships.
							Regular exchanges developed with public and private partners such as Human Development Centre, local think tanks, private sector actors. Whenever relevant, MoUs established in view of long term partnership.
							Needs assessment run in 2009 in connection with (i) UNDAF mid term review, (ii) planned development of analytical capacities in
							Country needs regularly analysed in connection with Gvovernment, NGOs and the private sector.
							Country needs regularly analysed in connection with Gvovernment, NGOs and the private sector.
							Country needs regularly analysed in connection with Gvovernment, NGOs and the private sector.
							Country needs regularly analysed in connection with Gvovernment, NGOs and the private sector.
							Country needs regularly analysed in connection with Gvovernment, NGOs and the private sector.

					<p>future Strategic Framework for Cooperation) to be established in 1st half 2010</p> <p>Regular discussions with the locally represented donor's community on (i) extensions of ongoing / future projects, (ii) their strategies. Presentations on the evolutions and future content of the Country program. Regular exchanges with PTC/IFI and PCF/RQA/RMU.</p>
				<p>office.</p> <p>Continuation of dialogue with locally represented financial institutions and donor community members, and with Headquarters.</p>	
				<p>Continuous follow on of potential projects on common UN basis: MDG Fund, UNIDO cooperation with UNDP, FAO, etc. (Currently run) screening of a number of existing environment-related projects in the country, run within UNIDO, the NCPC and the ITPO Italy Environment project, approximation with IP related projects, funding efforts concentrated on the remaining ones.</p>	
				<p>B. Fund raising</p> <p>B 2.1: Financial volume of the UNIDO programme and project portfolio increased</p> <ul style="list-style-type: none"> * Financial volume of UNIDO TC operations, both at national and sub-regional level * Level of net approvals per year under IDF, trust funds (also self-financed) and related sources of (mainly) governmental funds (excluding MP funds) increased * Number of joint programmes (with UNDP and other UN bodies/regional banks etc.) cum funding * Dialogue with HQs on relevant financial options and mechanisms for area of coverage * Diversification of sources of financing 	
				<p>* Funds mobilization for TC pipeline projects</p> <ul style="list-style-type: none"> o Volume of project funds mobilized (excluding RPTC (XP) and SRA (YA)) o Number and scope of documented new funding arrangements and documented evidence that these gain support of counterpart agencies, stakeholders and donors in TC programming o Active donors 	
				<p>B 2.2: Effective and continuous dialogue with local bi- and multilateral donor representations established and maintained</p> <ul style="list-style-type: none"> * Relationship with and responsiveness to local donor community * Strategic partnerships concluded and operational with individual donors * An increasing volume of extra-budgetary resources mobilized for UNIDO TC programmes and projects * Number of bi-/multilateral donor profiles prepared and updated p.a. 	
				<p>In a context of donors (often having their own Development Agencies) multiplicity, participate in efforts on aid rationalizing and donor coordination efforts. Keep regular relationship with the donor community in country. Dialogue further developed with teh European Commission (Delegation in Country, and Brussels through OSL/BRS)</p>	
				<p>Continuation of UR dialogue with representatives of the donor community, expand UNIDO's role in the donors Aid Coordination Initiative under the Paris Agreement (through its specific working groups)</p>	
				<p>The UN System coordinates its programs with the donor's community and ensures, via UNDP Office, the Secretariat of the InterDonors Thematic group in Morocco. Besides its own efforts, UNIDO shares information with channels its orientations to this TG, through the RC Office.</p>	

		<p>B 2.3: Dialogue with non-traditional donor agencies (NGOs, CSOs, private sector associations, local authorities etc.) established and enhanced * Relationship with non-traditional donor agencies * Number of TC funding arrangements and agreements and their financial volume</p>	<p>Dialogue takes place at 2 levels: (i) on ad/hoc basis (e.g. with TNCs such as-microsoft, etc. for PP partnerships) , (ii) through institutional contacts with local business and industry associations already associated with UNIDO projects.</p>	<p>Dialogue developed in view of (i) development of Public / Private partnerships (ex: in future UNDP/UNIDO PCB elimination program), (ii) arrangements with IFIs / micro credit associations in order to support local agro-industries project beneficiaries through the provision of loans.</p>	<p>One public-private partnership under preparation (GEF project on elimination of PCBs) - dialogue with IFIs (BAD, IDB) in view of non-traditional TC finance (e.g. revolving funds, loans to projects beneficiaries) - local authorities directly supporting UNIDO projects beneficiaries' investment.</p>
<p>Outcome 3: Effective participation in UN initiatives at country level including UNDAF, PRSP, UNDG, One UN etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * UN coordination <ul style="list-style-type: none"> o Thematic assignment in UNCT o Number of formal UNCT and other coordination meetings attended o Visibility of UNIDO in UN documents like UNDAF/PRSP/"Delivering as One"/One Programme, One Fund etc. o Number of proposals and/or activities developed in close cooperation with other UN agencies (Joint Programming, MDG Fund, etc.) 	<p>3. 1: Enhanced quantitative and qualitative participation in UN initiatives at the national (and sub-regional, as relevant) level * Number of proposals and/or activities developed in close partnerships with other UN agencies * Evidence of UNIDO taking an active role in UN initiatives</p>	<p>Regular participation of UR (resp Office Focal Points) in UN initiatives. New initiatives with potential for common UN action in country promoted by UNIDO Office. Relevant media coverage participated in. Follow on to Headquarters ensured. Main activities include evaluation of a joint UNIDO-UNESCO activity on norms and patents, participation in UN WG on Monitoring and Evaluation, participation in joint UN project (under MDGFund) on cultural Heritage and Creative Industries, joint UNIDO-UNDP project (under GEF evaluation) on POB elimination.</p>	<p>Represent the UNCT in the Inter Donors WGs (under EC Delegation) on Energy and Environment (tentative). Take proactive roles in the UNCT WGs to be established on HR and Governance (Governance leg) and on Monitoring and Evaluation.</p>	<p>Following nomination of new NPO, enlarged participation in UNCT existing (Communication, Gender, Comité Délégué UNDAF) and future (to be developed / revitalized upon RC arrival: M&E, Governance, etc) WGs. Future developments possible (Morocco as a Delivering as one self starter ?).</p>
		<p>3.2: Increased participation of UNIDO in UNDAFs and subsequent One Programmes and One Funds, in the context of the UN reform, "Delivering as One" etc. * An increased number of country-level programming frameworks (CCA/UNDAF,</p>	<p>Regular proactive (in view of further UNIDO involvement) participation of UR (resp Office Focal Points) in UNDAF, UNDAF related Working Groups, MDGF preparation meetings and projects, other common in initiatives.</p>	<p>UNDAF 2007-2011, 2009 mid-term review, redesign of UNDAF results: participation in working sessions (possibly hiring expert via CCA/UNDAF/DAO funds) to increase UNIDO role.</p>	<p>(tentative) UR participation in DOCO funded April 2010 UNDAF Regional Workshop, Cairo - UNIDO Focal point in the Comité délégué in charge of UNDAF review (which includes a draft strategy for 2012-2016 UNDAF) - Request for DAO funds for</p>

<p>Outcome 4: Promoting Global Forum activities with direct link to UNIDO priorities and to the potential increase of UNIDO portfolio in the region and worldwide</p>	<p>UNIDO Global Forum activities</p> <ul style="list-style-type: none"> o Number of concept papers developed and submitted o Number and scope of activities implemented o Evidence of the involvement of local partners 	<p>PRSP) include UNIDO mandate areas</p> <p>4.1: Global Forum activities promoted with direct link to the UNIDO priority themes and to the potential increase of UNIDO programme and project portfolio in the region and worldwide, with expectation of funding</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of concept papers developed and submitted * Number of projects approved and implemented * Evidence of the involvement of local partners 	<p>Follow on to Headquarters ensured. Follow on to suggestion by RC to establish, in the medium term, M&E as a first tool for Delivering as One. Participation in UNCT retreats. Office Focal points participation in UN Aids retreats.</p> <p>Active participation in EGMs, UNECA statutory thematic conferences, any local events in connection with UNIDO Global Forum activities. Reporting to Headquarters in view of relevant publication. Promotion of UNIDO events organised in other countries, whenever requested by Headquarters.</p>	<p>Development of a mechanism for expanded dialogue with the private sector, the Government, the Donors' community. Institutionalize relationship with local economic thinktanks (possibly Centre Marocain de Conjoncture) and develop analytical in office.</p>	<p>provision of national expertise for the next CCA phase - Office involvement in MDG funded project.</p> <p>Regular dialogue expanded with the private sector (new Chairman of CGEM, the entrepreneur's association), new institutional counterparts (Ministry for Economic Affairs, Agency for Investment Development, Agency for Renewable and Energy Efficiency Development, etc).</p>
<p>Outcome 5: Effective management of technical cooperation activities and UNIDO office</p>	<p>UNIDO South-South activities</p> <ul style="list-style-type: none"> o Number of concept papers developed and submitted o Number and scope of activities implemented o Evidence of the involvement of local partners 	<p>4.2: South-South cooperation ideas and concepts promoted with direct link to UNIDO corporate strategy and the priority themes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of concept papers developed and submitted * Number of projects approved and implemented * Number of contacts with South-South related institutions * Evidence of the involvement of local partners <p>5.1: (For URIs only, as far as IP team leadership is concerned): Active IP team leadership and monitoring of other TC operations, including MIP projects. Compliance with TC guidelines</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of consultations and 	<p>Current preparatory studies in view of South-South Centre achieved, commitment from Government received on initial funding. MoU / prodoc signed with UNIDO.</p> <p>Regular meetings organized with the complete Team (provided travel budget adequately provided for by Headquarters), teleconf and email exchanges with Project Managers at implementation and prior</p>	<p>Finalization of concept paper for SS Centre Morocco, negotiation with Government / Donors in view of establishment. A workshop can be organised according to progress. Tentative projects developed in parallel (independent of progress on Centre).</p> <p>Expansion of the activities of the Program Management Unit in the Office, with special focus of the coordination of IP components II and III, and development of synergies between program projects.</p>	<p>Once clarification on SS Centre development scheme obtained from Government, finalization of MoU and prodoc. South-South Strategy paper prepared. Centre establishment. In parallel, SS projects design and implementation continued.</p> <p>Mechanism established for authorising regular Team meetings with UR/TL (PCF) - Regular URI's meetings with all projects' counterparts and UNIDO staff - Regular site visits -</p>

	<ul style="list-style-type: none"> o Timely submission of IP and stand-alone project progress and self-assessment reports o Number of steering group meetings with counterparts o Decentralized management of TC programmes and projects by field office - Total PAD held by field office staff - PAD implemented 	<p>meetings with team members</p> <ul style="list-style-type: none"> * Timely implementation and finalization of projects * Positive feedback from counterparts and recipients * Number of visits to the sites of ongoing projects * Programme related office filing system kept up to date 	<p>(exchange with potential donors) levels.</p>	<p>Missions to Vienna (on IP Management budget) for meetings with the team members (if authorized). UR and Office active support to non IP (including MP) projects.</p>	
		<p>5.2. Timely information of UNIDO Headquarters (RFO/OD) on possible selection of country(ies) of coverage developing for "Delivering as One" as recommended by the Secretary-General's High-level Panel on UN System-wide Coherence in the Areas of Development, Humanitarian Assistance, and the Environment, and UNIDO involvement at the field level in such developments assured as top priority.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Degree of UNIDO involvement in UNDAFs and One Programme/One Fund in the context of "Delivering as One" at the field level 	<p>UR or Focal Points in Office attending every meeting of UNCT and Working Groups. Special interest by UR in new Monitoring / Evaluation WG (in connection with all UN collective actions: UNDAF, MDGF, etc).</p>	<p>NR</p>	<p>Immediate information of and exchange with HQs, in case Morocco UNCT and new RC would discuss moves towards Delivering as One self starter.</p>
		<p>5.3: Efficient country monitoring system, e.g. timely provision of programme/project information including programme and project progress and terminal reports to donors, counterparts and UNIDO HQs</p> <ul style="list-style-type: none"> * Regularity of country monitoring/Country Monitoring Reports * Number and quality of periodic ad hoc reports on policy advice and programming matters to 	<p>Permanent exchange with Project Managers, one consultant in office dedicated to projects/ programs reports / information/ communication under UR's supervision.</p>	<p>NR</p>	<p>UR regularly chairing in-office meetings of Program Components coordinations. Effective program monitoring against established criteria once mechanism implemented in UNIDO .</p>

		<p>CVs collected, potential consultants interviewed, information shared within the UN system and with IPU / NCPC, standard PHPs filled and stored</p> <p>(i) Continuous contact with IPU / NCPC at country level, developing common projects / workshops, etc, (ii) enhanced collaboration with Mediterranean IPUs network, (iii) cooperation with African networks (to be facilitated in the context of South-South cooperation) (Country Office): continuous exchange with relevant units in Headquarters</p>	<p>Present roster to be expanded on the occasion of recruitments connected with new projects and activities in office.</p> <p>Further extension of networking in connection with development of South-South projects.</p> <p>continuous exchange with relevant units in Headquarters</p>	<p>Present roster continuously expanded on the occasion of recruitments in new projects, new activities in office.</p> <p>Further development of dialogue and joint activities within the extended network, notably those having already worked with the office: ITPOs (as already the case with ITPO Italy, who has a consultant in the Office), UCSSIC, UNIDO ICM, ICS, ICHET, etc</p> <p>Continuous flow of information with relevant units in Headquarters. Proper procedure established on information to HQs on programming priorities.</p>
	<p>HQ/uploaded in intranet</p> <p>5.4: National consultants roster established and updated continuously</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of qualified consultants identified and utilized in UNIDO operations <p>5.5: Active networking with the extended UNIDO field office network (i.e. incl. IPTOs, IPUs, ITC, NCPCs and CP Units, SPXs etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kind, quality and frequency of contacts with the extended UNIDO field office network * Number of joint activities proposed and approved <p>5.6: Effective flow of information between Regional Offices and UNIDO Desks and Headquarters, including policy advice to Headquarters on country and sub-regional matters</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of reports sent to HQs providing advice on future programming priorities <p>5.7: (For UFRs only): Effective supervision of UNIDO Desks and Focal Points reporting to the relevant Regional/Country Office.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Number of correspondence with UDs and FPs * Number of requests from UDs for guidance, clarification and further information * Number of meetings with UDs and Focal Points <p>5.8: HQs timely informed of administrative, budgetary and personnel matters</p> <ul style="list-style-type: none"> * Timely preparation of the field 	<p>NR</p>	<p>NR</p>	<p>NR</p>
	<p>Efficient and effective management of the UNIDO field office and its resources</p> <ul style="list-style-type: none"> o Field office budget management o Imprest account and IOV system management o Local procurement and contracting o Safe working conditions in field office (MOSS) o Effective office staff management 	<p>NR</p>	<p>NR</p>	<p>NR</p>
		<p>Properly organised administrative section in Country Office</p>	<p>Proper procedures established and implemented in office.</p>	<p>Proper procedures established and implemented in office</p>

		<p>office work plan</p> <ul style="list-style-type: none"> * Timely preparation of the field office budget and related documentation * Continuous monitoring of the office regular budget * Regular staff meetings during the year * Timely preparation of performance appraisal reports (SPA) * Contract issuance and payments schedules in line with established procedures * Office moves and other logistic arrangements carried out efficiently in line with established lease template * Administrative office filing system kept up to date 			
		<p>5.9: Safe working conditions established and maintained</p> <ul style="list-style-type: none"> * MOSS compliance established for the field office * Compliance with national and international safety standards 	<p>Office location non MOSS compliant, to be relocated:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) receive positive reply from Government on possibilities in MOSS compliant Ministry's premises or (ii) negotiate extra cash budget from Government / Headquarters to relocate. 	<p>Arrangement negotiated with government for being granted either MOSS compliant premises or adequate subsidy to rent them. New UNIDO-Government agreement finalized.</p>	<p>Office moved to convenient premises. Full MOSS compliance subject to budget approval and mechanism for using BLs 360 and 420 in the absence of Agresso trained staff.</p>

ANNEXE 5
Liste de critères de qualité du rapport d'évaluation

Critères de qualité du rapport	Groupe de l'Evaluation de l'ONUDI Commentaires d'évaluation	Notation
a. Est-ce que le rapport comporte une évaluation des réalisations pertinentes et des accomplissements des objectifs de programme ?		
b. Est-ce que le rapport est cohérent et les preuves convaincantes		
c. Est-ce que le rapport présente un examen solide de la viabilité des réalisations ou est-ce qu'il explique pourquoi cet examen n'est pas encore possible ?		
d. Est-ce que les preuves présentées soutiennent les leçons et recommandations ?		
e. Est-ce que le rapport comprend les coûts actuels du programme (total et par activité) ?		
f. Qualité des leçons: est-ce que les leçons sont facilement applicables dans d'autres contextes ? Est-ce que ces leçons impliquent une action normative ?		
g. Qualité des recommandations: Est-ce que les recommandations précisent les actions nécessaires permettant de corriger les conditions existantes ou d'améliorer les opérations ('qui ?' 'quoi ?' 'où ?' 'quand ?'). Peuvent-elles être mises en œuvre ?		
h. Est-ce que le rapport est bien écrit (langage clair et grammaire correcte)?		
i. Est-ce que tous les aspects relatifs à l'évaluation mentionnés dans les Termes de Référence sont adéquatement adressés?		
j. Est-ce que le rapport à été livré en temps opportun?		

Système de notation pour la qualité des rapports d'évaluation

Une notation de 1 à 6 est utilisée pour chaque critère: très satisfaisant = 6, satisfaisant = 5, moyennement satisfaisant = 4, moyennement insatisfaisant = 3, insatisfaisant = 2, très insatisfaisant = 1 et examen impossible = 0.

ANNEXE 6: UNIDO Field Office Performance: Generic Assessment Framework

Contents

1. Introduction
2. Background
3. Purpose
4. Scope and focus
5. Criteria and issues
6. Approach and methodology
Annex 1. Field Office Evaluation Matrix

1. Introduction

1.1 This document outlines a generic framework for the evaluation of UNIDO field office performance in the context of comprehensive country evaluations that also cover technical cooperation (TC) projects/ programmes and Global Forum activities. Adjusted to the requirements of a particular country evaluation, it can be incorporated with the TOR for that evaluation. A generic TOR for UNIDO country evaluations can be downloaded from the ODG/EVA intranet page.

1.2. Field office performance assessments are integral parts of country evaluations. Embedded in evaluations that also assess TC projects/programmes and Global Forum activities, they examine the role and contribution of the field office in a wider perspective but also more specifically in relation to TC delivery and management and Global Forum activities.

2. Background

2.1 UNIDO's field representation has been progressively transformed and strengthened since UNIDO was first established in 1966. Originally integrated with the field representation of UNDP and in part financed by UNDP, it now, in 2010, consists of 10 regional offices, 19 country offices, 18 UNIDO desks in UNDP offices, five UNIDO focal points operating from a counterpart institution, and one centre for regional cooperation. Altogether, UNIDO is represented in more than 50 countries around the world. Since the late 1990's, the field organization has been fully financed from UNIDO regular budgets, with some cost sharing and contributions by host governments.

The gradual expansion of UNIDO's field organization reflects changes within the UN-system towards closer cooperation of agencies at country level as well as a more general shift of development cooperation management and decision-making towards the country level. Field offices/desks are intended to make UNIDO more accessible to partner country clients and stakeholders, while helping UNIDO itself to ensure that its services are well tailored to partner country needs and priorities. They are also intended to facilitate interaction with the UN country-level teams and bilateral and multilateral donors. Field presence is regarded as a precondition for efficient participation in joint UNCT planning and programming, and is normally required for leading a joint UN programme initiative. In some cases it is also required by donors.

However, the expected returns on investments in UNIDO's field representation do not come by themselves. Some field offices turn out to be more useful to UNIDO and partner countries than others, and some field offices are more efficient in, for instance funds mobilization, than others. An assessment conducted by the Office of the Comptroller General of UNIDO in 2004 found that field offices generally spent relatively little time and effort on coordination with the local UN team, although UN country level integration was already at that time a UN priority issue.¹ It also found that while field offices gave much importance to supporting TC activities, they were often more concerned with the administration and monitoring of ongoing TC activities than with the development of new ones. Since identification and formulation were activities for which field offices were considered particularly well positioned, this was not quite expected.

¹ Report on the Assessment/Evaluation of UNIDO's Field Representation. Office of the Comptroller General. 2004. V.04-51638.

A more recent evaluation that deals with the performance of UNIDO desks confirms that it can be difficult for UNIDO's field representation to live up to headquarter expectations.² Although for the most part quite positive in its assessments, it notices that in some respects objectives are not fully achieved. With regard to facilitating access of stakeholders to UNIDO expertise, for example, the performance of the UNIDO desks is said to be uneven, and a similar assessment is made of desk contributions to the implementation of TC projects. According to the evaluation, these shortcomings in desk performance are to a large extent due to a mismatch between a very demanding set of responsibilities and the limited resources made available for their fulfillment.

What all this goes to show is that the performance of UNIDO field offices needs to be continuously monitored and periodically evaluated in greater depth. The performance assessments for which this document provides generic guidance are intended to fill this evaluation gap. Field office assessments are expected to be useful one by one, but will also serve as inputs to a thematic evaluation. A thematic evaluation of field office performance will be conducted in 2011.

3. Purpose

3.1. Field office assessments are assessment of the performance of field offices in conducting their mandated functions and achieving stated objectives. They are organizational or functional assessments as opposed to staff assessments focusing on individuals.

Like the comprehensive country evaluation of which it forms a part, a field office assessment serves purposes of both learning and accountability. It is intended to be useful to managers and staff at UNIDO headquarters who call on field offices for services or inputs as well as to the field offices themselves. It is also expected to be useful to UNIDO's governing bodies and to external partners interested in UNIDO's field organization.

4. Scope and focus

4.1. A field office assessment covers the main functions of a UNIDO field office.

In case the field office is a regional office serving several countries, the assessment will not include all the activities for which it is responsible, but cover only those pertaining to the country in focus for the country evaluation.

The list of field office responsibilities presented below is based on UNIDO/DGB/(0).95/Add 7. dated 26 February 2010, IDB. 37/6/Add. 1, dated 20 April, 2010, UNIDO's TC Guidelines of 2006, and other documents describing the responsibilities of UNIDO's field representation.

These are;

- Formally represent UNIDO among clients and stakeholders as appropriate.
- Help create/increase knowledge about UNIDO among potential clients and other interested groups in the country in order to stimulate demand for UNIDO services. This is an important marketing function. In UNIDO's standardized format for field office (FO) work plans it is referred to as 'enhancing the visibility' of UNIDO and is one of five main field office outcome areas.
- Promote and facilitate Global Forum activities. The role of the field office can be that of a knowledge broker facilitating exchange of information and knowledge between national counterparts and stakeholders and transnational UNIDO networks. On the one side, the field office helps national stakeholders to get access to transnational knowledge networks. On the other side, the field office makes national expertise and experience accessible to transnational networks.
- Provide advice to national stakeholders in UNIDO's areas of expertise as requested. To a large extent UNIDO advice flow through the channels of TC programmes/projects and specific Global Forum activities. However, advice can also be provided to national stakeholders, including the national government, through other types of contact and upon a direct request.
- Keep UNIDO headquarters informed of national developments in UNIDO's areas of specialization through continuous liaising with national counterparts and stakeholders as well as representatives of international development organizations.
- Contribute to the identification and formulation of new UNIDO TC projects/programmes. In cooperation with the Regional Programme, the field office gathers information relevant to the identification and formulation of new country programmes as well as of national or regional projects. It paves the way for the formulation mission both substantively and logistically. It is expected to play an important role in ensuring that the programme to be proposed to the national government is aligned

2 Joint Terminal Evaluation of the implementation of the cooperation agreement between the United Nations Industrial Development Organization and the United Nations Development Programme. UNIDO Evaluation Group/UNDP Evaluation Office, 2009.

- with national priorities and can be incorporated within the wider UN assistance frameworks.
- Help mobilize resources for TC interventions from the national government, international donors, and other interested actors. Conducted with support of UNIDO headquarters, the participation of field offices in resource mobilization is especially important in countries where there is a joint financing mechanism for the UN-system and/or donors have decentralized funding decisions to the country level.
- Contribute to ongoing UNIDO TC activities in the country/region through monitoring and support to implementation and evaluation. In the monitoring of programmes, field offices should regularly review implementation status with counterparts and stakeholders, brief and debrief experts and consultants, attend review meetings, and report back to the programme team on accomplishments and the possible need for remedial action. At project level, the main FO task is usually to provide administrative, technical and logistic support to project managers and experts based at UNIDO headquarters. In some cases, however, projects are directly managed by FO staff members who are then also allotment holders. Field offices also provide support to evaluation missions.
- Contribute to gender mainstreaming of TC activities at all stages.
- Support UN integration at country level through active participation in the United Nations Country Team (UNCT), and contribute as appropriate to joint UN country-level initiatives (Common Country Assessments (CCAs), United Nations Development Assistance Frameworks (UNDAFs), Delivering as One (DaO), etc.). Act as champion of UNIDO thematic interests and UNIDO itself in the UNCT.

4.2 Field office assessments do not replace the audits performed by UNIDO's Office of Internal Oversight Services (IOS). While internal audits tend to focus on compliance with UNIDO rules and regulations, the quality of systems of internal control, etc., field office assessments are more directly concerned with the contributions of field offices to development cooperation or in fulfilling UNIDO's mandate. Financial control, contracts, procurement, travel and general administration are matters that typically belong to auditing. Such matters may figure in field office assessments as variables influencing technical cooperation (TC) delivery (efficiency aspects) and results (effectiveness aspects), but would not be examined in their own right or in respect to adherence of rules and regulations.

4.3. Field office assessments are also not intended to replace the reporting by the field offices themselves on activities and results in accordance with their annual results-based management (RBM) work plans. While the RBM work plan and the monitoring of its implementation are integral elements of field office management, a field office assessment is an independent evaluation of field office functioning. In a field office assessment both the design and the implementation of the RBM work plan are assessed. The work plan's standardized causal logic of outputs and outcomes is regarded as a hypothesis to be interpreted and validated rather than as an established fact.

In the standard RBM work plan framework for UNIDO field offices the following are currently (2010) the main outcomes:

1. UNIDO visibility enhanced at global, regional/sub-regional and country levels.
2. Responsiveness of UNIDO to national/regional priorities:
 - TC programme and project development
 - Fund raising
3. Effective participation in UN initiatives at country level, including UNDAF, PRSP, UNDG, One UN, etc.
4. Promoting Global Forum activities with direct link to UNIDO priorities and to the potential increase of UNIDO portfolio in the region and worldwide.
5. Effective management of technical cooperation activities and the UNIDO office.

Field office assessments should review the appropriateness of this categorization of outcomes and the rest of the standard RBM work plan framework (outputs, indicators, etc.) for guiding the activities listed in section 4.1 above and reporting on their results. Questions regarding the appropriateness and actual and potential use of the work plan framework are included in the attached field office evaluation framework (Annex 1).

5. Criteria and issues

5.1 Field office performance is assessed in relation to three evaluation criteria:

- Relevance
- Effectiveness,
- Efficiency

The following paragraphs define these concepts and explain how they are intended to be applied in field office assessments. Standard evaluation questions relating to each of the criteria can be found in the attached field office evaluation matrix (Annex 1).

5.2. **Relevance** is defined in much the same way as in the OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. The main difference is that while the OECD/DAC definition refers to the relevance of a specific development intervention, a field office assessment is concerned with the relevance of a subdivision of a larger organization. In both the cases, however, relevance is a criterion for assessing the extent to which the evaluated unit matches the needs and priorities of its clients or target groups. Most of the questions about relevance in the attached evaluation matrix concern the extent to which field office services are consistent with needs and priorities formulated in the partner country PRSP and other national policy documents and are considered useful by national counterparts and stakeholders. There is also a question about the consistency of the field office work programme with UNIDO strategic priorities. Is the field office doing what it should, given UNIDO priorities in relation to the country in question?

5.3. **Effectiveness** is a criterion for assessing the extent to which an entity has achieved, or is likely to achieve, its objectives or fulfill its mandate. OECD/DAC defines it as 'the extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance.' In an assessment of field office performance, however, it is better understood as 'the extent to which an organization, or organizational unit, has achieved, or is expected to achieve its objectives or fulfill its responsibilities, taking into account their relative importance.' So defined, effectiveness refers to achievement of objectives and/or fulfillment of responsibilities in relation to most of the field office functions listed in section 4.1 above, including that of contributing to the effectiveness of TC projects/programmes.

Note that assessments of field office effectiveness should focus on the achievement of outcome-level results, rather than the performance of activities and the delivery of outputs. The key question is always the same: has delivered outputs been useful to clients or target groups as intended, and/or is it likely that they will achieve their intended effects in the future? In a field office assessment, the client or target group is in many cases another UNIDO functional unit for which the field office provides supportive services. In other cases, the client is a partner or stakeholder outside UNIDO.

In the attached evaluation matrix (Annex 1) the effectiveness criterion is applied to all the field office functions listed in section 4.1 above one by one. With regard to each of the functions there is a package of questions covering the following points:

- Activities and outputs: What has the field office actually done in relation to the function in question during the assessment period? What were the activities? What were the outputs? Who were the target groups or clients?
- Gender mainstreaming: How were gender equality issues taken into account by the field office in these activities?
- Performance monitoring: How has the field office monitored and measured the implementation and results of its own activities in relation to this function during the assessment period?
- Observed/inferred outcomes of field office outputs: What have been, or seem to have been, the outcomes of field office services for clients and target groups?
- Achievement of objectives/fulfillment of responsibilities: How do the observed/inferred outcomes for clients and target groups compare to intended outcomes? Are outcome-level results satisfactory in relation to field office mandates, plans and expectations?
- Capacity to respond to Government expectations: Is the Field Office able to cope with the country's expectations and does it effectively and efficiently respond to Government priorities? What is the added value of UNIDO's field office for the Government?
- In case intended outcomes for clients and target groups were not achieved or mandates not fulfilled: What is the explanation for the gap between intended and achieved results?
- Ways by which the field office could make its operations pertaining to this function more effective, if required.
- Ways by which UNIDO head quarters could support field office efforts to make these operations more effective, if required.

An assessment of the overall effectiveness of a field office is a synthesis of function-by-function assessments that takes the relative importance of functions into account.

5.4. While effectiveness is about results, primarily outcomes, **efficiency** is about inputs and outputs and the relation between them. According to OECD/DAC, efficiency is 'a measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results.' As long as the word 'results' is taken to refer to outputs alone, this is an appropriate definition for field office assessments. Efficiency in this restricted sense is also known as input-output efficiency.

Since a field office provides a variety of services, most of which are non-standardized and difficult to measure, its efficiency in converting resources into outputs is not readily reduced to numbers and not easily compared to that of other field offices or other organizations. In large part, however, an assessment of field office efficiency is concerned with the quality of management systems and practices and the delivery of outputs according to plans, resources and budgets. It also covers efforts to achieve higher productivity, maintain or improve quality of outputs, and reduce the costs of resource inputs. The attached evaluation matrix includes standard questions (Annex 1).

5.5. An assessment of field office performance must be grounded in an accurate appreciation of field office capacity in relation to its mandate and resource endowment and factors in the environment that may influence performance. The task of a field office assessment is not just to assess performance in relation to a set of standardized criteria, but to find explanations for differences in performance levels and constructively suggest remedies where performance seems to fall short of expectation and to identify good practices and benchmarks.

If a field office fails to achieve planned results, or does not achieve them well enough, it is perhaps because the objectives were unrealistic given the constraints of the local environment or the limitations of field office capacity. It may also be because the existing field office capacity is not well utilized, or it is perhaps due to a combination of all of these factors. Whatever the problem, it is the task of a field office assessment to come up with a useful and forward-looking diagnosis.

Similarly, when a field office is found to perform very well, a field office assessment should not be content with putting its achievements on record, but should try to identify factors explaining the good performance and draw conclusions that can be usefully applied elsewhere.

6. Approach and methodology

6.1. Field office assessments are part of country evaluations and should be planned and implemented accordingly. The evaluation team responsible for the country evaluation is usually also in charge of the field office assessment. Findings from assessments of TC project/programmes and activities pertaining to the Global Forum provide essential inputs to the field office assessment. Questions about field office contributions to TC interventions or Global Forum initiatives cannot be adequately answered without prior assessments of these activities themselves.

6.2. Field office assessments are conducted with the active participation of field office staff. They begin with a self-evaluation where field office staff members are asked to describe the functioning of the field office and make their own assessments of results in relation to the evaluation criteria explained above. In a second step the results from the self-evaluation are used as a platform for discussions between the FO staff and the evaluation team.

6.3. Data for field office assessments are also collected from actual and potential recipients of field office services inside and outside UNIDO. Since field offices are service organizations, opinions regarding the usefulness of their services to clients, as well as information on actual client satisfaction with services rendered, are essential for assessments of field office performance.

6.4. The selection of clients or target group representatives to be interviewed in connection with a field office performance assessment is made by the evaluation team in accordance with the requirements of the case at hand. The evaluation team is also responsible for other aspects of the evaluation methodology. A description of the proposed methodology should be included in the country evaluation inception report.

Annexe B

Liste des organisations/personnes rencontrées

Secteur public
Ministères
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies *M. Taoufiq Moucharraf, Directeur de la Coopération et de la Communication *M. Ali Boulanouar (Point Focal au sein du Min. pour projet WED)
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies/Bureau Ozone *Abderrahim Chakour, Chef de la division des industries chimiques et parachimiques ; direction de la production industrielle. *Rachid El Bouazzaoui, MICNT
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération Multilatérale *M. Abdellah Ben Mellouk, Chef de la Division des Organisations et Conférences à Caractère Economique *M. Abdelaziz Tadjousti, Conseiller, Chef de Service des Questions Techniques
Ministère du Commerce Extérieur *Mme Zahra Maafiri, Directrice de la Politique des Echanges Commerciaux *M. Mohamed Mouhtadi, Chef de la Division de la Promotion Commerciale *Consultants/étude sur le cadre réglementaire, Cabinet Fidaroc, M. L. Dupuis et M. A. El Harar
Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement *M. My Mehdi Chalabi, Chef de la Division Gestion Environnementale du Milieu Naturel *Mme Farah Bouqartacha, Chef de la Division Prévention et Stratégie d'Intervention *Mme Nadim, Coordinatrice Nationale, Programme PCB
Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification Mohamed Ghanam, Chef de service de coordination et de suivi de la convention de lutte contre la désertification.
Point Focal GEF * Nassira Rheyati, Direction de la coopération, Département de l'Environnement et * Mme Fatiha El Mahdaoui, cadre à la Direction de la Coopération
Autres structures publiques
Agence du Sud *M. Mohamed Houmymid, Coordinateur National, Programme de développement territorial durable des Provinces du Sud (PDTS) *Mme Amina Lakhmissi, Chargée de mission, PDTS *Mme Bouchra Rah, Point Focal, MDG-Fund
Agence de l'Oriental *M. Taoufiq Boudchiche, Directeur du Pôle Coopération Internationale et Promotion Economique *Mme Sanaa Moussalim, Chargée de Mission, Direction de la Coopération Internationale *M. Youssef Bahetta, Chargé de Mission
Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) M. Abderraouf Aissaoui, Chef de Service

Secteur privé
Centre Marocain de Production Propre *Mme Hanan Hanzaz, Directrice
Projet TEST *Mme Hanan Hanzaz, Directrice CMPP *Abdellah Nait Brahim, coordinateur du projet Test Société Ecolorental : Mounir Chaara, directeur technique et Mourad Sdifi, responsable service achats Société Boyauderie atlas : Luc Mathet, directeur technique Société Industube : Mustapha zaroual, directeur technique Société Lavesma: Mohsine El Jamal, directeur technique et le chef de production
Projet WED *GIE Femmes du Rif – Chefchaoun - Mme. Hanan Lachehab – Présidente/GIE et un membre de la coopérative (huile d'olive) *Coopérative membre du GIE Femmes du Rif – Coopérative Misdaqia, Douar Asjen – Brikcha, Présidente et un membre de la coopérative (couscous et huile d'olive) *Association de Développement de la Production de Bouadel « Féminine » (ADPBF), Taounat, Mme. Saida Tayebi, Présidente et quelques membres/stagiaires (séchage/figues et prunes) *Coopérative El Baraka, Bouhouda, M. Mizani Hicham et 4 membres (séchage/figues et produits connexes) *Coopérative ATMA – trésorière et dizaine de membres de la coopérative, Ait Yahya, Ait Hamza, Commune de Guigou (tissage)
Consortia : *M. Mohammed Alaoui, Consortium Ateliance/textile-habillement et Président de l'Association Marocaine des Consortia d'Exportation (AMCE) *M. Khalid Laraki, Consortium MILAD (accessoires, textile) *M. Karim Ezzaki, Consortium Casa Leather (chaussures) *Mme Fatima Amehri et Mme. Jamila Idbourrous, Consortium UCFA – Union des Coopératives des Femmes pour la production et la commercialisation de l'huile d'Argan *Mme Mounia Benkirane Sefraoui, Consortium Olea Partners (huile d'olive) *M. M. Youssef Alaoui, consortium (mécanique/en constitution) – entretien téléphonique
Projet « tomates » d'élimination du bromure de méthyle sur tomates * Khalid Saidi, Président pole agro-technique, APEFEL * Hanich Zakaria, membre de la commission, APEFEL * Farissi Naceur, trésorier, membre de la commission APEFEL * Aziz Abdou, membre de la commission APEFEL * Ahmed Belcaid, Technicien du Centre Technique *François Hannecart, directeur technique, International Nursery SARL
Projet « green beans » *M. Ahmed Chraibi, Coordinateur Traçabilité, Emporio Verde *Omar Ouhadah, Responsable qualité *Mohamed Lbimeur, Membre du comité
Consultants
Projet Consortia d'Exportation *Mme Ebe Muschiali, Coordinatrice (basé au sein du Bureau ONUDI) *M. Ali Berrada, Consultant
Projet Oriental/GEF M. Boutaleb, Coordinateur National
M. Hammadi Chimi, consultant/technologue, projets WED, produits du terroir et culture/industries créatives
Mme Sahar Chegra, Assistante ONUDI/projet WED (assistante itinérante/trois sites)

(rencontrée au niveau du site GIE Femmes du Rif)
M. Esserrhini Laraisse, Coordinateur, projet d'élimination du bromure de méthyle sur tomates
Baillleurs de Fonds/partenaires du développement
Bureau du Coordonnateur Résident *M. Jan Bosteels, Chargé de Coordination Inter Agences *M. Asier Segurola, Assistant Spécial au Coordonnateur Résident
Bureau Technique de Coopération, Ambassade d'Espagne *M. V. Ortega Cámara, Coordinateur Adjoint *M. R. Sánchez Cerrajero, Responsable Projets Environnement *Mme Galdos Aguirrebeña, Responsable/Environnement
Coopération Italienne *M. Maurizio Di Calisto, Directeur *M. Francesco Grieco, Responsable de Programme
M. F. Poretti, Conseiller, Ambassade de Suisse
Délégation de l'Union européenne *Mme S. Millot, Premier Conseiller, Chef du Secteur « Appui aux réformes économiques » *M. T. Deloge, Chargé d'aide et de coopération internationales/Appui aux réformes économiques, promotion des investissements et des exportations
PNUD *Mme Myriem Ouchen Noussairi, Chargée de Programme, Environnement & Energie, *Mme Magali Zapata, Chargée de Programme, Unité Environnement
FAO *M. André Hupin, Représentant
ONUUDI - Maroc
M. J-L. Bernard, Représentant
Mme Nadia Benfkira, Assistante au Représentant
Mme Hasnae Hamoudi, Assistante (en poste depuis avril 2011)
M. Hilal Nejjar, antérieurement Chargé de Programme, actuellement Expert National, Projet PCB
M. Ali Loudiyi, Chargé de Programme
M. Tarfaoui, Assistant Financier
ONUUDI - Siège
M. P. Loewe, Evaluation Group
Mme T. Benmokrane, Arab Programme
M. C. Jenane, PTC/AGR
M. J. Moll de Alba, PTC/AGR
Mme A. Morssy, PTC/EMB
M. I. Volodin, PTC/EMB
M. R. Savigliano, PTC/MPB
Mme L. Cartini, PTC/BIT
M. F. Russo, PTC/BIT
M. Eisa, PTC/EMB (par email)

Annexe C

Guide d'entretien

Questions de base et critères d'évaluation :

- Le programme de l'ONUDI au Maroc a-t-il suivi la bonne voie (pertinence et appropriation) ?
- L'approche a-t-elle été bonne (efficacité/impact ; efficacité/permanence) ?
- Quels enseignements peuvent être tirés pour baliser le futur de la coopération entre le Maroc et l'ONUDI (aboutissant à des recommandations) ?

NB : à adapter selon rôles respectifs des différentes parties concernées par rapport au programme dans son ensemble/des sous-composantes/projets)

Pertinence et appropriation <i>Appréciation par rapport aux besoins et priorités du Maroc : est-ce que les interventions ont répondu aux besoins réels au moment de la conception du programme/projet et est-ce qu'elles sont demeurées valides durant l'exécution ? Quid de la participation des partenaires locaux à la conception du programme/projet et de leur soutien durant la mise en œuvre?</i>	Points forts	Points faibles	Enseignements/suggestions pour la mission d'évaluation (documents additionnels/rencontres additionnelles/points pour l'avenir de la coopération ONUDI- Maroc
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertinence de l'approche par rapport au contexte socio-économique/la stratégie de développement industriel ? ➤ Pertinence de l'approche par rapport à la stratégie de réduction de la pauvreté ? Est-ce que les activités/ résultats se situent aussi dans le cadre des objectifs par rapport à la réduction de la pauvreté/OMD et comment? ➤ Pertinence pour les groupes cibles et justification de l'intervention ➤ Rôle des partenaires locaux (publics/privés) dans la formulation des interventions? Qui a joué/joue quel rôle dans quelle étape (conception/mise en œuvre) ? Des changements à cet effet durés 			

la « vie » du programme quant à l'ancrage institutionnel et opérationnel des interventions?			
➤ Appréciation de la conception du programme/projets (cadre logique ; stratégie ; enseignements de projets antérieurs/ailleurs inclus dans la conception ?)			
➤ La stratégie a-t-elle changé durant la mise en œuvre ?			
➤ Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation des ressources pour le projet/des ressources complémentaires cruciales pour la performance du projet ?			
➤ Pertinence de l'intervention par rapport aux priorités de l'UNDAF (Système N.U.)			
Efficience : appréciation par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; expertise, temps) ; sont-elles converties en résultats de façon optimale ?			
➤ Appréciation de l'apport et des activités de l'ONUDI : quantité, qualité, délais, coût (expertise ; formations ; méthodologies ; utilisation du budget ; procédures) ; lien entre le Bureau de l'ONUDI à Rabat et le Siège			
➤ Qualité de la gestion et de suivi journalier (responsables de projet au siège et terrain) et suivi stratégique (comité de pilotage/suivi) ; système de suivi/auto-évaluation, outils utilisés ; "reporting" et discussion/ diffusion (rapports sur état d'avancement ; des réunions de revue périodique – missions de suivi (du siège)			
➤ Apport des contreparties			
➤ Synergies/complémentarités avec d'autres interventions de l'ONUDI au MAROC/ailleurs, avec d'autres partenaires/programmes/projets (Maroc/région) et implication sur l'efficience du projet			
Efficacité et impact : appréciation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, résultats à court et à moyen terme par rapport aux objectifs et leur utilisation réelle			
<i>Résultats court terme</i>			
➤ Photographie des résultats			
➤ Evolution entre 2005 à ce jour			
➤ Différences des résultats court terme par rapport à taille			

d'entreprises (grande/moyenne/petite/informelle)/secteur/région (processus ; résultats ; obstacles)?			
➤ Capacités développées			
➤ Résultats court terme non prévus ?			
<i>Résultats moyen terme</i>			
➤ Résultats au niveau des politiques/stratégies/mesures			
➤ Résultats en dehors des groupes cibles (effets sur autres entreprises du même secteur/d'autres secteurs; d'autres institutions que celles ciblées) ?			
➤ Résultats moyen terme non prévus ?			
Pérennité : appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du programme/projet continueront/continueront après la fin de l'appui			
➤ Probabilité de la continuation de l'appui après l'intervention de l'ONUDI ? Par quelles structures nationales ? Même approche ou changements ?			
➤ Y a-t-il des risques quant à la poursuite des activités?			
Résumé des points forts et des points faibles			
Points forts : les acquis et facteurs clés ayant contribué aux réalisations			
Points faibles : principales contraintes/problèmes vécus par rapport aux interventions au Maroc et risques par rapport à l'avenir			
Recommandations			
Pour la mission d'évaluation (rencontres à ajouter au programme ; points à approfondir sur base des entretiens ; documents additionnels à collecter/analyser)			
Pour la suite de la coopération Maroc-ONUDI			

Annexe D

Liste des principaux documents utilisés³

Général « ONUDI-Maroc »	
Document de programme, Programme Intégré et Modulaire pour le Maroc, Phase II	2007
Accord entre l'ONUDI et le Gouvernement du Royaume du Maroc pour l'établissement d'un Bureau de l'ONUDI à Rabat	8 octobre 2004
Rapport de la mission d'évaluation du Programme Intégré et Modulaire pour le Maroc (Phase I)	novembre 2004
Plan de travail – Bureau de l'ONUDI à Rabat	2008, 2009, 2010
Rapports sur l'état d'avancement du PIM II	mars 2008 octobre 2008 mai 2009 octobre 2009 mars 2010
Réunion du Comité de Pilotage National PIM II, Compte rendu	1 juillet 2009
Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement du Maroc 2007-2011	2007
Consultation pour la préparation du Bilan Commun de Pays (CCA) en vue du Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF) – 2012 – 2016, Rapport de synthèse, L. Jaidi, consultant	décembre 2010
Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement du Maroc 2012-2016	2011
Aide-Mémoire, Mission de Programmation – ONUDI à Rabat	3 – 8 mars 2011
Self-Assessment – Bureau Maroc complété par représentant/ONUDI	avril 2011
Projet « entrepreneuriat féminin »	
Rapport final, UE/MOR/04/148	août 2007
Document de projet, UE/MOR/07/005	Non daté
Comptes rendus, réunions d'équipe	15 juin 2009 4 novembre 2010 2 mars 2011
Rapport technique (séchage – UE/MOR/07/005), A. Osakwe	Non daté
Rapport annuel – volet UE/MOR/07/005, Pr. H. Chimi	août 2010 et décembre 2010
Rapport de suivi/mission, M. Sghir	juillet 2010
Rapport de mission à Coopérative Atma	9 mars 2011
Rapport de fin de mission, expert international marketing, B. Mache	Non daté
Rapports de fin de mission, A. Ouaouich	2009
Rapports de fin de mission, J. Moll de Alba	2010
« L'huile précieuse des femmes du Rif », article de F. Potet, apparu dans « Le Monde Magazine »	18 décembre 2010
Projet « patrimoine culturel et industries créatives »	
Document de programme – Mémoire d'Accord	juillet 2008
La valorisation des produits locaux, Pr. El Hassania Mohssine	2007
Rapports d'étape, A. Lahlou-Kassi	janvier 2009 janvier – décembre 2009

³ Il s'agit d'un extrait des documents les plus importants ; un CD Rom avec tous les documents obtenus par la mission d'évaluation est disponible au sein du Groupe de l'Evaluation

	mai-juillet 2009 avril-juin 2010 septembre 2010
Rapport, formateur / fabrication des tentes	oct. 2010
Rapport d'avancement	juillet 2008 – juillet 2010 juillet- sept 2010 novembre – déc. 2009 janvier – mars 2011
Rapport technique (séchage – FM/MOR/08/003), A. Osakwe	Non daté
Rapport annuel – volet FM/MOR/08/003, Pr. H. Chimi	août 2010
Rapports de fin de mission, A. Ouaouich	2009
Rapports de fin de mission, J. Moll de Alba	2010
Evaluation à mi-parcours, Dr. W-Emmanuel Layoun	juillet 2010
Plan d'exécution du projet année III (2011-juin 2012)	Non daté
Provisional work plan 2011	Non daté
Compte rendu de réunion du 23.02.2011 (PNUD, ONUWOMEN, ONUDI)	23 février 2011
Projet « valorisation des produits de terroir »	
Document de projet TF/MOR/07/003 – Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Oriental	Non daté
Rapport annuel – volet TF/MOR/07/003, Pr. H. Chimi	août 2010
Rapports semestriel	juillet 2008 – déc. 2010 sept 2008 – février 2009 oct. – déc. 2010 jan-mars 2011
Rapport d'avancement	novembre 2010
Rapports de fin de mission, A. Ouaouich	2009
Rapports de fin de mission, J. Moll de Alba	2010
Rapport de mission à Oujda	28 février- 3 mars 2011
Projet « consortia d'exportation »	
Rapport sur l'état d'avancement	21 janvier 2011
Analyse de l'évolution des consortia, E. Muschialli et A. Berrada	août 2010
Analyse du fonctionnement du Fonds d'Appui aux consortia d'exportation	août 2010
Press Review Morocco/ Export Consortia	2006-2010
Newsletter	06/2010 07/2011
Etudes de cas Ateliance Odysée Vitargan Uniteam Export Mosaic Travel Partners	juin 2010 juin 2010 août 2010 août 2010 août 2010 août 2010
Evaluation de l'initiative « consortia d'exportation » (projets UE/MOR/04/127 et UE/MOR/07/007, L. van Oyen	2009
Projet « UPI »	
Document de projet, US/RAB/05/004 – Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network – Consolidation Programme	Non daté
Rapports d'activité UPI	juin 2001 – août 2002 novembre 2003 – mars 2005 avril 2005 – juin 2006 janvier – juin 2007 2008
UNIDO, Independent Thematic Evaluation, ITPO Network	2010
Projet « Centre Marocain de Production Propre, CMPP »	
Independent Evaluation of the UNIDO/UNEP Cleaner Production Program. Country Review Report, Morocco	14 mars 008
CMPP, BUSINESS PLAN 2010 -2012	octobre 2009

Establishment of the Moroccan NCPC, Phase II, FINAL REPORT	juillet 2010
Etude de marché du secteur environnemental marocain. Baleco AG, Thun, et Urbaplan SA, Lausanne (Suisse)	juin 2003
CMPP SUCESS INDICATORS, 2001-2009	2009
Establishment of the Moroccan NCPC – Phase II, Progress Report	décembre 2008
Bilan des réalisations du CMPP : 2000-2008 et durabilité financière du CMPP : Réunion du Bureau du CMPP au siège de la CGEM	14 octobre 2009
Establishment of the MOROCCAN NATIONAL CLEANER PRODUCTION CENTRE, Project Summary. By Azza Morssy	mai 2010
Establishment of the MOROCCAN NATIONAL CLEANER PRODUCTION CENTRE, Phase II, 2006-2007	16 déc 2005
Projet « Med Test »	
Transfer of Environmentally Sound Technologies in the South Mediterranean Region, Progress report, UNIDO	10 novembre 2009
Transfer of Environmentally Sound Technology in the South Mediterranean Region- MED TEST, Mission report	avril 2011
Plans d'action et états d'avancement des actions des projets Med test	2011
Transfer of Environmentally Sound Technology in the South Mediterranean Region - MED TEST, Mission report, 25.04.11 to 29.04.11	2011
Projet « Contrôle/désertification »	
Réunion du Comité de Pilotage du Projet de Lutte Participative Contre la Désertification et la Réduction de la Pauvreté dans les hauts plateaux de l'Oriental. Bilan des réalisations ; Compte Rendu du Comité de Pilotage	05 avril 2011
Consultation pour l'assistance technique de la mise en œuvre de l'accord tripartite ; Rapport. O. Berkat.	mars 2011
Participatory Control of Desertification and Poverty Reduction in the Arid and Semi-Arid High Plateau Ecosystems of Eastern Morocco REQUEST FOR PDF-B APPROVAL, GEF	janvier 2005
UNIDO Agri-business/Agro-industry Development Interventions, Thematic Review	avril 2010
Etude de fonctionnalisation du centre de formation agricole de BOUARFA.	mai 2010
RAPPORT TRIMESTRIEL (Janvier-Mars 2011) Partie FEM	31 mars 2011
APPUI JURIDIQUE POUR L'OPERATIONNALISATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD-CADRE DE PARTENARIAT. Rapport de Mission ; M. EL ALAOUI	juin 2010
DEUX COMPTES RENDUS DE L'ATELIER REGIONAL DE SENSIBILISATION SUR LA GESTION DURABLE DES TERRES DANS LES HAUTS PLATEAUX DE L'ORIENTAL PROVINCE DE TAOURIRT et PROVINCE DE FIGUIQUE	février 2010
RAPPORT ANNUEL. (EXERCICE 2010/PARTIE FEM)	2010
Projet « Bromure Méthyle – Tomates »	
Parting with a harmful partner :Moroccan tomato farmers secure their livelihood in the post-methyl bromide era, Final Report	2011
Tor for the execution of a subcontract for carrying out the phase out of 65 T. of Methyl bromide (MB) for soil fumigation in tomato production in Morocco	18 décembre 2004
Contract for the supply of technical services for the implementation of the project, INTEROFFICE MEMORANDUM, Third Tranche, 8 octobre 2011	28 juillet 2011
Guide : LES ALTERNATIVES AU BROMURE DE METHYLE SUR TOMATE AU MAROC, M. Achouri et Z. FERJI	NA
Rapport final APEFEL	août 2008
TERMINAL PHASE-OUT OF METHYL BROMIDE. CUCURBIT AND GREEN BEANS, REQUEST FOR LAST TRANCHE	octobre 2010
International Symposium on :“Vegetables production without	mars 2011

methyl bromide, a challenge for developed and developing countries: Some national and international experiences”, Report	
Projet «HCFC Phase out »	
Review of the data collection methodology, recommendations for compliance and further investment & non-investment activities. Final report	9 juin 2010
MONTREAL PROTOCOL PROJECTS: Independent review to extract lessons learned from UNIDO Montreal Protocol projects	2010
Update on decisions from the 62nd Meeting of the Executive Committee with special reference to decisions regarding HCFC phase-out for LVC countries. A presentation prepared by the Multilateral Fund Secretariat	1 – 4 mars 2011
PROPOSITIONS DE PROJET : MAROC, COMITE EXECUTIF DU FONDS MULTILATERAL AUX FINS D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTREAL ; Soixante-deuxième réunion	29 novembre – 3 décembre 2010
Plan de gestion et d'élimination des HCFC au Maroc. Phase 1 : collecte des données relatives à l'utilisation des HCFC, RAPPORT	2011
UNIDO MISSION TO MANAR Company in Morocco: July 5th - 12th, 2010. BACK TO OFFICE REPORT	18 juillet 2010
Projet « PCB »	
Safe PCB Management Program, Morocco, UNIDO and GEF, Project document, Pillar II	juillet 2009
Rapport d'activités du projet « Gestion sécurisée et élimination des PCB au Maroc », UNIDO Rabat	2010
Programme de Gestion Sécurisée et Elimination des PCB au Maroc, Revue Annuelle (Présentation du DE)	24 janvier 2011
Bilan annuel 2010 du projet « Gestion et Elimination Ecologiquement Rationnelles des PCB - Pilier II »	2010
Réglementation nationale pour la gestion des PCB, Mohamed Chaoui	9 février 2010
Atelier d'Information des Responsables Douaniers sur les PCB, Rabat	16 décembre 2010
Safe PCB Management Program, Morocco, Progress report, Jan-Sept 2010, UNIDO	7 septembre 2010
Safe PCB Management Program, Morocco, Rapport trimestriel, 3eme trimestre 2010, UNIDO	décembre 2010
Autres documents	
Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle 2009-2015	2008
Initiative Nationale pour le Développement Humain	2006
Economist Intelligence Unit, Country Report	jan. 2011
Banque Mondiale, Cadre de Partenariat Stratégique pour le Royaume du Maroc, 2010 - 2013	2010

Aperçu de la situation de financement des interventions ⁴

Réduction de la pauvreté grâce à des activités productives

Projet de l'entreprenariat féminin – PIM II

UEMOR07005	Développement de l'entreprenariat féminin dans le secteur Agro-Industriel au Maroc - PHASE II	O	1/9/2008	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT	1,171,067	758,124
UEMOR04148		C	2/11/2003	6/30/2010	ULLUSAY DE GROOT	790,924	790,924
USMOR00148		G	2/28/2001	3/19/2007	ULUSAY DE GROOT	518,387	518,387
UEMOR04A48	Développement de l'entreprenariat féminin dans le	C	2/20/2003	12/31/2007	OUAOUICH	127,356	127,356
USMOR00A48	secteur Agro-Industriel au Maroc - PHASE I	G	9/18/2001	3/19/2007	OUAOUICH	157,137	157,137
					Spain	2,764,872	2,351,928

⁴ Source : base de données Agresso (mars 2011)

Autres projets de développement dans le secteur privé – PIM II

FMMOR08003	Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc	O	8/1/2008	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT, Jaime	Spain MDG Achievement Fund	389,684	327,058
TFMOR07003	Assistance technique à la valorisation des produits du terroir dans la région de l'Orientale	O	7/12/2007	12/31/2011	MOLL DE ALBA CABOT, Jaime	Agence de l'Oriental, Morocco	177,741	108,101
Regional: Investment and Technology Promotion Network								
UERAB05004		G	12/21/2005	12/31/2009			870,565	871,808
UERAB05A04		C	12/21/2005	10/30/2010			621,390	621,339
UERAB05B04		C	12/21/2005	12/30/2011			692,752	692,790
UERAB05C04		C	12/21/2005	6/30/2011			750,949	750,944
UERAB05D04	Arab-Mediterranean Investment and Technology Promotion Network	G	12/21/2005	3/31/2009			303,120	303,120
UERAB05E04		C	12/21/2005	12/30/2009	AKHVLEDIANI	Italy, Euro Account	358,070	358,070
							3,596,845	3,598,071

Environnement :

MP Projets

Project No.	Project Title	Status	Date from	Date to	Project Manager	Allotments USD	Total Exp USD	
Tomato								
MPMOR08004	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production	O	12/11/2008	3/31/2011	JENANE,Chakib	398,427	306,142	77%
MPMOR01183	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production - First tranche	G	10/2/2001	9/11/2008	SI AHMED,Sidi Menad	400,000	400,000	100%
MPMOR04140	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production - Balance of first tranche	G	12/30/2004	2/9/2008		607,277	607,277	100%
MPMOR05003	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production - Third tranche	G	12/13/2005	12/31/2008		1,670,995	1,670,995	100%
MPMOR06003	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production - Third tranche	G	12/15/2006	12/31/2008		411,633	411,633	100%
MPMOR07006	Phase out of methyl bromide used for soil fumigation in tomato production - Fifth tranche	G	4/30/2007	12/30/2010	JENANE,Chakib	424,381	424,381	100%
						3,912,713	3,820,428	
Cucurbits and green beans								
MPMOR08005	Phase-out methyl bromide in cucurbits and green beans	O	12/19/2008	11/30/2011		690,000	689,305	100%
TFMOR08006	Phase-out of MBR in green beans and cucurbits	O	1/21/2009	1/31/2013		310,000	190,554	61%
MPMOR10003	Project Preparation for a methyl bromid phase-out plan (second tranche)	O	7/6/2010	12/31/2012	SAVIGLIANO,Riccardo	437,594	304,263	70%
MPMOR07001	Project Preparation for a methyl bromid phase-out plan (green beans)	G	4/24/2007	5/13/2009	CASTELLA LORENZO,Guillermo Gonzalo	34,867	34,867	100%
						1,472,461	1,218,989	
HCFC phase-out								
MPMOR08002	Preparation of a HCFC phase-out management plan	O	8/4/2008	12/31/2011		150,000	100,638	67%
MPMOR10001	Preparation for HCFC phase-out investment activities (foam sector)	O	5/19/2010	12/31/2011		60,000	59,362	99%
MPMOR10002	Preparation for HCFC phase-out investment activities (refrigeration and air conditioning)	O	5/19/2010	12/31/2011		40,000	4,634	12%
MPMOR10004	Conversion from HCFC-141b in the manufacture of polyurethane rigid isolation foam for domestic refrigerators at Manar	O	12/23/2010	12/31/2012	SAVIGLIANO,Riccardo	951,740	53	0%
						1,201,740	164,687	
TOTAL						6,586,914	5,204,104	79%

Autres projets d'environnement (étude documentaire)

Project No.	Title	Status	Date from	Date to	Project Manager	Donor	Allotments	Total Exp
Desertification								
GFMOR09001	Participatory control of desertification and poverty reduction in the arid and semi-arid high plateau ecosystems of eastern Morocco	O	3/11/2009	6/30/2015	MOLL DE ALBA CABOT	GEF	5,998,422	1,368,686
GPMOR06001		G	6/26/2006	12/31/2010	JENANE	IFAD	305,082	305,082
XPMOR05002		F	8/16/2005	6/30/2010	JENANE	Regular	14,099	14,099
PCB								
GFMOR09002	Environmentally sound management and disposal of PCB-contaminated transformers in Morocco	O	9/3/2009	12/31/2012	EISA	GEF	2,437,600	148,102
GNMOR07004	Gestion Rationnelle et Elimination des PCB au Maroc	C	7/16/2007	12/31/2008	EISA	UNDP	118,107	118,107
CMPP								
UEMOR05004	Establishment of the Moroccan National Cleaner Production Centre - Phase II	C	12/30/2005	12/31/2010	MORSSY	Switzerland/SECO	612,184	615,930
USMOR99132	Programme pour la creation du CMPP	G	1/1/2000	12/31/2008	MORSSY	Switzerland/SECO	1,131,334	1,131,334
USMOR98072	Preparatory Assistance to draft the Business Plan for the NCPC	G	1/1/2000	10/31/2002	CLARENCE-SMITH	Switzerland/SECO	42,714	42,714
Regional GEF								
UERAB04109	Transfer of Environmental Sound Technology in the South	O	3/19/2004	12/31/2011	VOLODIN,Igor Nikolaevich	Italy, Euro Account	567,048	540,755
GFRA08004		O	9/10/2008	12/31/2011	VOLODIN,Igor Nikolaevich	Global Environment F.	1,000,000	937,718
							1,567,048	1,478,473

Source: *Agresso. Valeurs en USD. Fév. 2011*

Les projets dans le cadre du PIM II sont marqués en gris



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria

Telephone: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69

E-mail: unido@unido.org, Internet: www.unido.org