

EVALUATION INDEPENDENTE TERMINALE

Appui à la conception et à la mise en place d'un programme
d'assistance technique et de renforcement des capacités
concernant le foncier industriel au Maroc

ONUDI Project ID: 200160



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Distr. GENERAL

EIO/IEU23/R.6

August 2023

Original: French

This evaluation was managed
by the responsible
UNIDO Evaluation Officer
with quality assurance by the
Independent Evaluation Unit

The designations employed and the presentation of material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

Mention of company names and commercial products does not imply the endorsement of UNIDO. The views and opinions of the team do not necessarily reflect the views of the involved Governments and of UNIDO.

This document has not been formally edited.

Table des matières

1. Acronymes.....	5
2. Résumé exécutif.....	6
3. Executive Summary (English)	10
4. Introduction.....	13
5. Contexte du projet.....	13
6. Objectifs de l'évaluation	14
7. Méthodologie de l'évaluation.....	15
La phase préparatoire	15
L'étude bibliographique ou revue documentaire.....	15
L'élaboration des guides d'entretiens et identification du public-cible des entretiens	15
Analyse et rédaction du rapport de démarrage.....	15
Présentation du rapport provisoire et rédaction du rapport final	16
8. Résultats et discussions.....	16
Impact (ou progrès vers l'impact)	16
Le design du projet	16
• Conception générale	16
• Cadre logique.....	17
Performance du projet.....	18
• Pertinence.....	18
• Efficacité.....	19
• Efficienc e.....	30
• Cohérence	32
• Durabilité des avantages.....	34
Critères de performance transversaux	36
• Genre	36
• Suivi & évaluation	36
• Gestion axée sur les résultats (RBM)	36
Performance des partenaires.....	37
• ONUDI	37
• Partenaires nationaux.....	37
• Donateur	38
Evaluation globale.....	38
9. Conclusions et recommandations	40
10. Annexes.....	42

Termes de référence.....	43
Liste des personnes/institutions rencontrées	52
Outils de collecte des données	56
Staff du projet	56
Ministère MIC	56
MCA Morocco.....	56
Enquête bénéficiaires de renforcement de capacité.....	57

1. Acronymes

Acronymes	Définitions
CEDFI	Centre d'Expertise pour le Développement du Foncier Industriel (MCA-Morocco)
CTP	Conseiller Technique Principal
DIICTRD	Direction des Infrastructures Industrielles, Commerciales, Technologiques et de Recherche et Développement au MIC.
DPCI	Délégations Provinciales du Commerce et d'Industrie (MIC)
DSI	Division des Systèmes d'Information (MIC)
EIO	Evaluation and Internal oversight
FONZID	Fonds des Zones Industrielles Durables
IEU	Independant Evaluation Unit
MCA-Morocco	Millennium Challenge Account- Maroc
MCC	Millennium Challenge Corporation
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
ODG	Office of the Director General
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PCP	Partnership Country Programme
USD	Dollar Americain
ZI	Zone Industrielle
ZID	Zone Industrielle Durable

2. Résumé exécutif

Le programme « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc » a été financé par MCA-Morocco à travers un accord de don conclu avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) en octobre 2020, pour une durée de 29.5 mois (après révision). Le programme s'inscrit dans le cadre de la composante (i) « Assistance Technique » de l'activité « Foncier industriel » du Compact II.

Il s'inscrit également dans le cadre du Programme de Partenariat Pays (Partnership Country Programme, PCP Maroc-ONUDI), signé le 26 mars 2019 entre l'ONUDI et le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC). Il est aligné :

- A la loi n° 15-95 relative aux zones industrielles qui a été adoptée en 1996 avec pour objectif de fixer les conditions de création et de gestion des zones industrielles au Maroc ;
- Au décret n° 2-09-259 relatif à la gestion des zones industrielles ;
- Au Circulaire n° 5712/219 du ministre de l'Intérieur relative à la création des zones industrielles ;
- La deuxième phase du plan national intégré de développement des zones industrielles, lancée en 2020, qui vise à créer 50 nouvelles zones industrielles à travers le pays d'ici 2030.

Le programme a fait l'objet de deux évaluations : l'une à mi-parcours et l'autre à sa fin en entre février et mars 2023. Pour cette évaluation finale, un consultant externe a été mandaté par l'ONUDI. Il a déroulé sa mission en trois phases : une phase préparatoire durant laquelle des consultations ont eu lieu avec le personnel de l'ONUDI et une recherche bibliographique a été menée sur le projet, une phase de terrain durant laquelle des représentants des partenaires et des parties prenantes du projet ont été interviewés afin de comprendre leurs expériences avec le programme et leurs appréciations des résultats du projet et enfin une phase d'analyse des données collectées et de d'élaboration du rapport de l'évaluation finale du projet.

Le projet était conçu comme un contrat entre MCA-Morocco et ONUDI. Le document du projet comporte des clauses claires de collaboration entre les deux entités et de décaissement des paiements à la suite de l'atteinte des livrables.

Les clauses du contrat sont claires et bien détaillées de même que les rôles et responsabilités de chaque partie. Le programme est un ensemble de trois projets :

- Le projet 1 qui portait sur le programme de renforcement des capacités à travers un ensemble de modules de formations qui ont été établis et réalisés par des experts/formateurs mobilisés par l'ONUDI.
- Le projet 2 portait sur le développement d'une plateforme électronique des zones industrielles. Il s'agissait essentiellement de faire un diagnostic de la plateforme électronique des zones industrielles existante (www.zonesindustrielles.ma), de faire un benchmark des plateformes existantes sur le foncier industriel et qui sont de bons cas d'école et enfin de créer une nouvelle plateforme électronique pour les zones industrielles, en se basant sur les résultats du diagnostic et du benchmarking.
- Enfin le projet 3 se focalisait sur le diagnostic des zones industrielles au Maroc (114 ZI désignées par le MIC) et les recommandations à proposer pour améliorer leur performance et leur attractivité.

Les trois projets apparaissent comme trois centres d'activités qui ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres. Cependant, de manière collective, ils sont tous une contribution à un objectif plus global de bonne gouvernance du foncier industriel au Maroc.

Le programme ne dispose pas d'un cadre logique *sensu stricto*. Il a une matrice d'activités avec des cibles et des indicateurs d'outputs. Chaque projet y est traité de manière détachée des autres projets et dispose de ses propres résultats. Les effets et impacts du projet ne sont pas déterminés même si les activités avaient le potentiel d'en générer.

En ce qui concerne l'efficacité, il a été constaté que pour le projet 1, un ensemble de douze modules a été dispensé à un groupe total de 197 participants dont 36% de femmes. Le groupe des bénéficiaires était composé de représentants du MIC et des parties prenantes concernées par le foncier industriel (aménageurs/développeurs des ZI, Ministères et institutions publiques, collectivités territoriales, CRI, associations des industriels, etc.). Ces modules constituent l'ensemble des formations qui ont été contractualisées avec MCA-Morocco. Les évaluations post-formation qui ont été menées ont montré que la majorité des participants était satisfaite du contenu des formations. Ils ont tout de même regretté le manque de terrain lors de ces formations, tout s'étant fait en ligne à cause des restrictions imposées à la suite de la Covid 19. En outre, l'absence d'attestations de formation pour les bénéficiaires, à la suite de ces formations, a aussi été relevé comme limitant la motivation des participants.

Le projet 2 a permis de réaliser le diagnostic de la plateforme des zones industrielles et de consulter les bonnes pratiques afin de proposer une nouvelle plateforme électronique, mise à jour et qui répond aux besoins des acteurs et utilisateurs. Actuellement cette plateforme est mise en ligne sous l'adresse suivante : <https://industrial-estate.gov.ma/?lang=fr>

Avec le projet 3, cent quatorze zones industrielles ont été diagnostiquées et des recommandations pour l'amélioration de leurs performances, et des évaluations estimatives pour les travaux de réhabilitation ont été faites pour chacune de ces zones. Au moment de cette évaluation, le projet avait réalisé presque la totalité des activités planifiées.

Les différentes expertises qui ont été mobilisées dans le cadre de ce projet l'ont été au terme de processus de sélection conduit par l'équipe en charge du Procurement et Ressources Humaines de l'ONUDI à Vienne. Cette équipe recevait l'appui de l'équipe du programme sur le terrain pour l'identification de certains experts/consultants. Plusieurs acteurs interviewés ont souligné les délais bien trop longs que prenaient les processus dans le circuit de l'ONUDI pour identifier et mobiliser les prestataires de services. Comme l'a souligné une partie interviewée lors de cette évaluation, ces délais longs ont été frustrants car l'enrôlement de l'ONUDI dans la mise en œuvre du programme était dû au fait qu'il y avait espoir que les procédures administratives de l'ONUDI sont plus souples et plus rapides que celles suivies par les structures étatiques et le MCA-Morocco. Malgré les nombreux défis et problèmes auxquels il a fait face, le projet a pu faire preuve de flexibilité pour répondre aux orientations nouvelles qu'elle recevait et produire l'ensemble des livrables qui en étaient attendus.

Au moment de cette évaluation, tous les effets ou impacts des projets n'ont pas commencé à se manifester. Potentiellement, comme indiqué par les représentants des bénéficiaires des formations, une compréhension plus grande des textes et des stratégies pour implanter et développer les zones industrielles. Cette augmentation des connaissances pourrait servir au sein des entités bénéficiaires, dans les mois à venir lorsque les apprenants devront mettre en œuvre sur le terrain les notions apprises, notamment dans le cadre de la mise en place du nouveau

cadre législatif et réglementaire sur le foncier industriel, et dans l'opérationnalisation des recommandations de l'ONUDI après le diagnostic des zones industrielles.

La performance des différentes composantes du programme est notée dans le tableau suivant¹ :

#	Critère d'évaluation	Score	Equivalence
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	5	Satisfaisant
B	Le design du projet	4	Modérément Satisfaisant
1	Conception générale	5	Satisfaisant
2	Cadre logique	3	Modérément Satisfaisant
C	Performance du projet	5	Satisfaisant
1	Pertinence	6	Très Satisfaisant
2	Efficacité	6	Très Satisfaisant
3	Efficiéce	4	Modérément Satisfaisant
	Cohérence	5	Satisfaisant
4	Durabilité des avantages	4	Modérément Satisfaisant
D	Critères de performance transversaux		
1	Gender mainstreaming	4	Modérément Satisfaisant
2	Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place	4	Modérément Satisfaisant
3	Gestion axée sur les résultats (RBM)	4	Modérément Satisfaisant
E	Performance des partenaires		
1	ONUDI	4	Modérément Satisfaisant
2	Partenaires nationaux	5	Satisfaisant
3	Donateur	5	Satisfaisant
F	Évaluation globale	5	Satisfaisant

¹ Système de notation :

6 : Très satisfaisant - Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.

5 : Satisfaisant - Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.

4 : Modérément satisfaisant - Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes

3 : Modérément insatisfaisant - Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.

2 : Insatisfaisant - Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.

1 : Très insatisfaisant - Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.

Au terme de cette évaluation, les recommandations suivantes sont faites :

N	Recommandations	Destinataires	Importance
1	Il faudrait s'assurer que la base de données des experts locaux utilisés par l'ONUDI est transférée à MCA-Morocco ou à la DIICTRD en même temps que les autres fichiers après la clôture du programme afin de faciliter l'identification d'experts nationaux pour des besoins d'appui.	ONUDI	Haute
2	L'ONUDI devrait s'assurer dans le cas de ce projet ou dans l'avenir de fournir des attestations de formation pour les bénéficiaires de ses cursus de formation.	ONUDI	Moyenne
3	Dans l'esprit de la gestion axée sur les résultats, ONUDI devrait s'assurer dans le futur que tous ses projets disposent de cibles numériques désagrégés par genre, pour faciliter le suivi et l'évaluation ultérieure de ses performances.	ONUDI	Haute
4	Etant donné que les diagnostics des 114 Zones a été finalisés juste avant la clôture du programme, il faudrait s'assurer que les résultats sont partagés avec tous les acteurs concernés et que le responsable de l'étude soit mis en relation avec la structure récipiendaire pour de potentielles mises à jour futures des résultats.	DIICTRD	Haute
5	Il faudrait s'assurer qu'un mécanisme clair est mis en place sur le long terme pour la mise à jour de la plateforme, ce qui participera à la rendre utile sur une période beaucoup plus longue.	DIICTRD	Haute
6	S'assurer qu'à l'avenir le département en charge des achats communique suffisamment avant, et durant les processus pour permettre aux équipes de terrain d'avoir au moins la bonne information dont elles pourraient se servir pour continuer le travail.	ONUDI	Haute
7	Les évaluations avant et après formation sont de bonnes pratiques. Il faudrait tout de même s'assurer dans les deux cas que les réponses des hommes et des femmes sont connues pour être sûr de prendre en compte les besoins des deux genres.	ONUDI	Haute
8	Il faudrait conduire des enquêtes de suivi pour les bénéficiaires des formations données dans l'avenir, ce qui permettra de voir comment ils utilisent les connaissances acquises dans leur travail et continuera à déterminer leurs besoins actualisés de formation.	DIICTRD	Haute

3. Executive Summary (English)

The program "Support for the design and implementation of a technical assistance program and capacity building concerning industrial land in Morocco" was funded by MCA-Morocco through a grant agreement with the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) in October 2020, for a duration of 29.5 months (after revision). The program falls within the framework of component (i) "Technical Assistance" of the "Industrial Land" activity of Compact II.

The program is also part of the Partnership Country Program (PCP Morocco-UNIDO), signed on March 26, 2019, between UNIDO and the Ministry of Industry and Trade (MIC, in French). It is aligned with:

- Law No. 15-95 on industrial zones adopted in 1996, which aims to set the conditions for the creation and management of industrial zones in Morocco.
 - Decree No. 2-09-259 on the management of industrial zones.
 - Circular No. 5712/219 of the Minister of the Interior on the creation of industrial zones.
 - The second phase of the national integrated plan for the development of industrial zones launched in 2020, which aims to create 50 new industrial zones throughout the country by 2030.
- The program underwent two evaluations: one at mid-term and the other at its end between February and March 2023. For this final evaluation, an external consultant was contracted by UNIDO. The consultant carried out his mission in three phases: i) a preparatory phase during which consultations were held with UNIDO staff and a bibliographic research was conducted on the project, ii) a field phase during which representatives of partners and stakeholders of the project were interviewed to understand their experiences with the program and their appreciation of the project's results, and finally iii) a phase of data analysis and drafting of the final evaluation report of the project.

The project was designed as a contract between MCA-Morocco and UNIDO. The project document includes clear clauses for collaboration between the two entities and disbursement of payments following the attainment of deliverables. The clauses of the contract are clear and well detailed, as are the roles and responsibilities of each party. The program is the sum of three projects:

- Project 1 focused on capacity building through a set of training modules established and conducted by experts/trainers mobilized by UNIDO.
- Project 2 focused on the development of an electronic platform for industrial zones. The project aimed to diagnosing the existing electronic platform for industrial zones (www.zonesindustrielles.ma), benchmarking existing platforms on industrial land, and creating a new electronic platform for industrial zones based on the results of the diagnosis and benchmarking.
- Project 3 focused on the diagnosis of industrial zones in Morocco (114 designated industrial zones by MIC) and recommendations to improve their performance and attractiveness.

The three projects appear as three centers of activities that are not necessarily interlinked to each other. However, collectively, they all contribute to a more global objective of good governance of industrial land in Morocco. The program does not have a logical framework in the strict sense. It has an activity matrix with targets and output indicators. Each project is treated separately from the other projects and has its own results. The effects and impacts of the project are not determined, even though the activities had the potential to generate them.

Regarding effectiveness, it was found that for Project 1, a set of twelve modules was delivered to a total group of 197 participants, including 36% women. The group of beneficiaries included representatives from MIC and stakeholders concerned with industrial land (managers of industrial zones, ministries and public institutions, territorial collectivises, CRI, industrial associations, etc.). These modules constitute the set of training sessions that were contracted with MCA-Morocco. The post-training evaluations showed that the majority of participants were satisfied with the content of the training. However, they regretted the lack of field work during these training sessions, which were conducted online due to the restrictions imposed following Covid-19. In addition, the absence of training certificates for the beneficiaries attending these training sessions was also identified as limiting the motivation of the participants.

Project 2 allowed for the diagnosis of the industrial zones platform and consultation of best practices in order to propose an updated and new electronic platform that meets the needs of actors and users. Currently, this platform is available online at the following address: <https://industrial-estate.gov.ma/?lang=fr>.

With Project 3, one hundred and fourteen industrial zones were diagnosed and recommendations were proposed to improve their performance, and estimated evaluations for rehabilitation work were made for each of these zones.

At the time of this evaluation, the project had completed almost all of the planned activities.

The various areas of expertise that have been mobilized within the framework of this project were the result of a selection process led by the UNIDO Procurement and Human Resources team in Vienna. This team was supported by the Field Program team to identify selected experts/consultants. Several interviewees noted that processes in the UNIDO system took far too long to identify and mobilize service providers. As noted by one party interviewed during this evaluation, these long delays have been frustrating as UNIDO's enrolment in the programme implementation was due to the fact that there was hope that UNIDO's administrative procedures are more flexible and faster than those followed by state structures and MCA-Morocco. Despite the many challenges and problems it faced, the project was able to show flexibility in responding to the new directions it received and produce all the deliverables that were expected.

At the time of this evaluation, not all effects or impacts of projects have begun to manifest. Potentially, as indicated by the representatives of the beneficiaries of the training, a greater understanding of the texts and the strategies to implement and develop the industrial zones. This increase in knowledge could serve within the beneficiary entities, in the coming months when learners will have to implement on the ground the concepts learned, particularly in the context of the implementation of the new legislative and regulatory framework on industrial land, and in the operationalization of UNIDO recommendations after the diagnosis of industrial areas.

The performance of the different program components is summarized in the following table:

#	Evaluation criterion	Score	Equivalent to
A	Impact (or progress toward impact)	5	Satisfactory
B	Project design	4	Moderately Satisfactory
1	-Overall design	5	Satisfactory
2	-Logframe	3	Moderately Unsatisfactory
C	Project performance	5	Satisfactory
1	Relevance	6	Highly Satisfactory
2	Effectiveness	6	Highly Satisfactory
3	Efficiency	4	Moderately Satisfactory
	Coherence	5	Satisfactory
4	Sustainability	4	Moderately Satisfactory
D	Cross-cutting criteria		
1	Gender mainstreaming	4	Moderately Satisfactory
2	M&E <div style="margin-left: 20px;"> ✓ M&E design ✓ M&E implementation </div>	4	Moderately Satisfactory
3	Result-based management (RBM)	4	Moderately Satisfactory
E	Performance of partners		
1	UNIDO	4	Moderately Satisfactory
2	National counterparts	5	Satisfactory
3	Donor	5	Satisfactory
F	Final rating	5	Satisfactory

The evaluation team has issued the following recommendations:

N	Recommendation	Target	Importance
1	The local experts' database used by UNIDO should be transferred to MCA-Morocco or DIICTRD along with the other files after the program is closed, in order to facilitate the identification of national experts for support needs.	UNIDO	High
2	In the case of this project or in the future, UNIDO should ensure that training certificates are provided to beneficiaries of its training courses	UNIDO	Medium
3	In the spirit of results-based management, UNIDO should ensure in the future that all its projects have digital targets disaggregated by gender, to facilitate the monitoring and subsequent evaluation of its performance.	UNIDO	High
4	Given that the diagnoses of the 114 zones were finalized just before the program's closure, it should be ensured that the results are shared with all relevant stakeholders and that the study's lead is put in touch with the recipient structure for potential future updates of the results.	DIICTRD	High
5	A clear, long-term, mechanism should be put in place to update the platform, which will help make it useful over a much longer period.	DIICTRD	High
6	In the future, the department responsible for procurement should communicate sufficiently before and during the processes to allow field teams to have at least the right information they could use to continue the work	UNIDO	High
7	Pre- and post-training evaluations are good practices. However, it should be ensured in both cases that the responses of men and women are known, to make sure that the needs of both genders are taken into account.	UNIDO	High
8	Follow-up surveys should be conducted for future training beneficiaries, which will show how they use the acquired knowledge in their work and continue to determine their updated training needs	DIICTRD	High

4. Introduction

Titre du projet	Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc.
Numéro SAP	200160
Pays bénéficiaire	Le Royaume du Maroc
Bailleurs de fonds	Millennium Challenge Account-Morocco «MCA-Morocco»
Donateur	Le Royaume du Maroc
Date de début du projet	13 octobre 2020
Date de fin du projet (telle que prévue dans le document de projet initial)	30 juin 2022
Date de fin du projet (après amendement)	31 mars 2023
Durée du projet	
Planifiée	20.5 mois
Réelle (après amendement) :	29.5 mois
Agence d'implémentation	ONUDI
Partenaire d'exécution	Ministère de l'Industrie et du Commerce
Budget (en USD), frais de support inclus	Budget de base de 3.289.190 USD Budget optionnel de 336.390 USD

Ce document constitue le rapport de l'évaluation finale du Projet « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc ». Le projet a été financé par L'Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) entre octobre 2020 et mars 2023. Il a été mis en œuvre par l'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC).

5. Contexte du projet

Le gouvernement du Royaume du Maroc a conclu, le 30 novembre 2015, un deuxième programme de coopération (Compact II) avec le gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, représenté par Millennium Challenge Corporation (MCC) et ce, dans l'objectif de rehausser la qualité du capital humain et d'améliorer la productivité du foncier.

L'activité « Foncier industriel » du Compact II a porté sur la mise en œuvre de trois composantes :
(i) l'assistance technique en matière de développement et de gestion des zones industrielles ;
(ii) la conception d'un nouveau modèle de développement de parcs industriels durables et de revitalisation de zones industrielles existantes, tiré par la demande du marché et privilégiant le partenariat public-privé et la durabilité environnementale et sociale. Ce modèle a été mis en

œuvre, à titre pilote, dans trois zones industrielles ; et (iii) la mise en place du Fonds des Zones Industrielles Durables (FONZID) visant à soutenir des projets améliorant la gouvernance et la durabilité de zones industrielles existantes ou nouvelles.

Le présent programme s'est inscrit dans le cadre de la composante (i) « Assistance Technique » de l'activité « Foncier industriel » du Compact II, il a porté sur 3 projets à savoir :

- **Projet 1** : Développement et mise en place d'un programme de renforcement des capacités sur le foncier industriel ;
- **Projet 2** : Mise en place d'une plateforme électronique sur le Foncier industriel ;
- **Projet 3** : Diagnostic des zones industrielles du Maroc et recommandations pour l'amélioration de leurs performances.

Par ailleurs, ce programme s'est inscrit également dans le cadre du Programme de Partenariat Pays (Partnership Country Programme, PCP Maroc-ONUDI), signé le 26 mars 2019 entre l'ONUDI et le MIC. Le PCP Maroc-ONUDI s'articule autour de six composantes verticales : (1) les Zones Industrielles, (2) l'Industrie Agroalimentaire, (3) l'Énergie, (4) l'Économie Circulaire, (5) l'Industrie 4.0 et (6) l'E-commerce, et de quatre composantes transversales : la Coopération Sud-Sud et Triangulaire, les Partenariats, l'Intégration du Genre, les Statistiques.

La composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI porte sur quatre produits :

- **Produit 1** : La valorisation optimale du foncier industriel et la réhabilitation des Zones Industrielles.
- **Produit 2** : L'assistance technique au lancement de dix (10) nouvelles Zones Industrielles.
- **Produit 3** : La refonte et l'enrichissement en termes de fonctionnalités du portail Internet des Zones Industrielles.
- **Produit 4** : La mise à niveau des trente (30) pépinières d'entreprises (ou incubateurs d'entreprises) financées par le MIC.

Les activités du Programme se sont inscrites dans le cadre des deux produits 1 et 3 de la composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI, identifiés entre MCA-Morocco et l'ONUDI et répondant aux objectifs communs des deux programmes de coopération, Compact II et PCP Maroc-ONUDI.

6. Objectifs de l'évaluation

Le but de cet exercice est d'évaluer de manière indépendante le projet pour aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des futurs programmes et projets.

L'évaluation a deux objectifs spécifiques :

- (i) Évaluer la performance du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de l'impact ;
- (ii) Élaborer une série de constatations, de leçons et de recommandations pour améliorer la conception et la mise en œuvre des projets en cours par l'ONUDI.

7. Méthodologie de l'évaluation

La mission s'est déroulée selon les étapes suivantes :

La phase préparatoire

Le consultant a eu une rencontre préalable avec le chargé de l'évaluation dans le département d'évaluation de l'ONUDI et ensuite avec l'équipe du projet basée à Vienne et à Rabat afin d'échanger sur les termes de référence de l'étude et avoir une introduction sur le projet, ses activités, résultats et défis. C'était l'occasion pour le consultant d'exposer sa compréhension des objectifs de la mission et de poser des questions sur le travail à réaliser. Á l'issue de cette rencontre, au vu des éclaircissements et recommandations formulés, le consultant a finalisé la méthodologie générale de l'évaluation en réaménageant, au besoin, les différentes séquences de son déroulement.

L'étude bibliographique ou revue documentaire

La revue documentaire s'est faite sur la base des documents qui ont été partagés par l'équipe du projet, de l'ONUDI, du gouvernement du Maroc et des autres acteurs. La revue documentaire a concerné l'accord de don, ses deux amendements, les rapports de formation, les matériels de formation, les rapports d'étape et autres documents stratégiques sur les zones industrielles au Maroc. Cette revue documentaire a permis de faire le point sur l'information disponible et d'orienter la collecte de données.

L'élaboration des guides d'entretiens et identification du public-cible des entretiens

Des guides d'entretien ou d'interview, structurés ou semi-structurés, ont été élaborés à cette étape, pour servir à une collecte rationnelle des informations.

Il s'agit des guides suivants :

- Guide pour l'équipe du projet sur Rabat et à Vienne
- Guide pour le représentant du MIC.
- Guide d'entretien pour le représentant de la Direction des infrastructures
- Guide d'entretien pour le représentant de l'académie du MIC
- Guide d'entretien pour le représentant du MCA-Morocco
- Guide d'entretien approfondi pour les bénéficiaires des sessions de renforcement de capacités

Les guides de collecte de données sont en annexe de ce rapport.

Analyse et rédaction du rapport de démarrage

Par la suite une phase d'analyse des données et de rédaction du rapport a suivi. L'analyse consistait à extraire des notes d'entretiens les tendances de réponses par rapport à certains thèmes qui ont été abordés. Ces thèmes couvraient la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des formations qui ont été menées ; la préparation, et la mise en œuvre des activités ayant conduit à la mise à jour de la plateforme électronique des zones industrielles, la préparation et la mise en œuvre du diagnostic. Une triangulation a été faite à tous les niveaux pour recouper les informations et les systématiser.

Présentation du rapport provisoire et rédaction du rapport final

A la fin de la phase de rédaction, le rapport provisoire a été présenté et discuté avec les parties prenantes qui peuvent donner des explications sur les résultats et le contexte et leurs suggestions pour l'amélioration du contenu.

8. Résultats et discussions

Impact (ou progrès vers l'impact)

Les effets et impacts du programme sont potentiels. Le programme ne disposait pas de cadre logique dans lequel l'enchaînement des activités pour donner des résultats ensuite des effets et enfin un impact, a été articulé. Cela ne relève pas de l'ONUDI mais de MCA-Morocco qui est dans ce cas l'institution ayant contracté l'ONUDI pour effectuer le travail.

Au moment de cette évaluation, tous les effets ou impacts des projets n'ont pas commencé à se manifester. Potentiellement, comme indiqué par les représentants des bénéficiaires des formations, une compréhension plus grande des textes et des stratégies pour implanter et développer les zones industrielles. Cette augmentation des connaissances va produire ses pleins effets au sein des entités bénéficiaires, dans les mois à venir lorsque les apprenants devront mettre en œuvre sur le terrain les notions apprises, notamment dans le cadre de la mise en place du nouveau cadre législatif et réglementaire sur le foncier industriel, et dans l'opérationnalisation des recommandations de l'ONUDI après le diagnostic des zones industrielles. Les entretiens tenus avec les bénéficiaires montrent que la majorité sont maintenant capables d'utiliser les didacticiels qui ont été produits pour guider d'autres personnes à travers les curricula. Au bout du processus, cette connaissance devrait leur permettre de mieux effectuer leur travail.

La nouvelle plateforme électronique sur les zones industrielles permettra aux investisseurs potentiels de trouver, facilement, toutes les informations dont ils ont besoin . Au moment de cette évaluation, la majorité des acteurs interviewés avaient connaissance de la plateforme et de son utilité. Etant donné que cette plateforme présente des informations dynamiques et évolutives sur le foncier industriel, la mise à jour permanente de la plateforme est indispensable, à défaut elle deviendrait obsolète et perdrait son utilité comme ce fut le cas pour la précédente plateforme.

Le diagnostic des zones industrielles (114 ZI au total) désignées par le MIC a été un exercice colossal qui était en train d'être finalisé au moment de cette évaluation. Ce diagnostic avait pour but de formuler des recommandations chaque ZI en vue d'améliorer leur performance. Par ailleurs un rapport global de recommandations générales sur les aspects : transversaux, juridiques, infrastructurels et GIS, a été élaborée pour aider le MIC à prendre les décisions les plus adaptées à une amélioration du foncier Industriel marocain en général, ce qui pourrait contribuer significativement au développement des zones dans lesquels elles sont implantées.

Le design du projet

- **Conception générale**

Le projet est conçu comme un contrat entre MCA-Morocco et l'ONUDI. Le document du projet comporte des clauses claires de collaboration entre les deux entités et de décaissement des paiements à la suite de l'atteinte des livrables.

Les clauses du contrat sont claires et bien détaillées de même que les rôles et responsabilités de chaque partie.

Le projet 1 qui traite du programme de renforcement de capacités est un ensemble de formations à donner sur la base de modules qui auront été établis. Le contrat, dans ce cas, ne prévoit pas la participation des cibles potentielles à la détermination et à la finalisation des contenus des modules. Cela se fait généralement à travers une évaluation des besoins de formation qui établit les domaines d'intérêt dans le module donné et les approches souhaitées par l'auditoire. Il a été laissé à l'ONUDI la responsabilité de mettre en place et de finaliser les modules de formation en sautant cette étape. En outre, le nombre des personnes à former n'était pas connu d'avance, ni même le nom ou le nombre d'entités cibles qui, au passage ne sont pas nécessairement des institutions. Le nombre de personnes n'a été connu qu'au dernier moment en fonction des inscriptions aux modules et leur désignation s'est faite à la seule initiative de leur hiérarchie interne, selon des critères de choix qui leur ont été propres sous leur seule autorité (donc impossible de savoir à l'avance). Ce fut ainsi autant pour le profil ou la fonction des apprenants que pour leur genre. Aucune cible n'a été donnée en fonction du genre ou de l'âge des participants.

Le projet 2 quant à lui traite de la plateforme électronique du foncier industriel. Il s'agissait essentiellement de faire un diagnostic de la plateforme électronique des zones industrielles existante (www.zonesindustrielles.ma), de faire un benchmark des plateformes existantes sur le foncier et qui sont de bons cas d'école et enfin de mettre à jour la plateforme ou d'en créer une nouvelle, en se basant sur les résultats du diagnostic et du benchmarking.

Enfin le projet 3 se focalisait sur le diagnostic des zones industrielles au Maroc et les recommandations à faire pour améliorer leur performance. Les trois projets apparaissent comme trois centres d'activités qui ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres. Cependant, de manière collective, ils sont tous une contribution à un objectif plus global de bonne gouvernance du foncier industriel au Maroc.

- **Cadre logique**

Le programme ne dispose pas d'un cadre logique *sensu stricto*. Il a une matrice d'activités avec des cibles et des indicateurs d'outputs. Chaque projet y est traité de manière détachée des autres projets et dispose de ses propres résultats. Les effets et impacts du projet ne sont pas déterminés même si les activités avaient le potentiel d'en générer. En fait le document de programme est libellé sous la forme d'un contrat entre MCA-Morocco et l'ONUDI et suit certainement les formats standard de contrat utilisés par MCA-Morocco.

Même si ce programme s'inscrit dans la composante ZI du PCP, le manque de cadre logique spécifique limite les possibilités de suivi et de gestion du programme. En effet, le niveau supérieur des résultats n'apparaît pas c'est-à-dire, au-delà des activités et des résultats immédiats, on ne peut pas systématiser sur l'atteinte d'effets ou d'impact car cela n'a pas été pris en compte dans le document. De même, une place n'a pas été faite pour identifier les hypothèses et risques qui pourraient influencer sur la mise en œuvre et l'atteinte des résultats.

Performance du projet

- **Pertinence**

Le foncier industriel désigne les terrains réservés pour les activités industrielles telles que la construction d'usines, d'entrepôts et d'autres infrastructures liées à l'industrie. Le foncier industriel au Maroc est une ressource-clé pour le développement économique du pays et a plusieurs enjeux actuels, notamment :

La disponibilité : il est important de disposer de suffisamment de terrains réservés à l'industrie pour répondre aux besoins des entreprises. Il est donc important de planifier et de développer des zones industrielles pour répondre à la demande croissante des entreprises.

L'accès : le foncier industriel doit être accessible aux entreprises pour permettre leur installation et leur développement. Il est donc important de mettre en place des politiques foncières claires et transparentes pour faciliter l'accès des entreprises au foncier.

La qualité des terrains : il est important de s'assurer que les terrains réservés à l'industrie répondent aux normes de qualité requises pour permettre une utilisation optimale et durable.

La gouvernance : la gouvernance foncière est un enjeu clé pour garantir que le foncier industriel est utilisé de manière responsable et durable. Il est ainsi important de mettre en place des réglementations claires pour limiter les impacts négatifs sur l'environnement et de veiller à ce que les entreprises respectent ces réglementations.

En se lançant dans le diagnostic de cent quatorze zones industrielles, le projet s'aligne aux besoins de connaître la quantité et la qualité des terres qui existent. Les diagnostics permettent aussi de mettre en place les règles qui permettent de mieux gérer cette ressource et de planifier son développement à travers l'identification de stratégies adéquates.

En outre, le besoin de mieux connaître les textes législatifs qui permettent d'appuyer la mise en place et l'expansion des zones industrielles, était réel d'après beaucoup de personnes parmi celles qui ont été interviewées.

De par ses activités, le projet s'est aligné à :

- A la loi n° 15-95 relative aux zones industrielles qui a été adoptée en 1996 avec pour objectif de fixer les conditions de création et de gestion des zones industrielles au Maroc. Elle prévoit notamment les modalités d'octroi des terrains, les règles de gestion et d'exploitation des zones industrielles, ainsi que les sanctions en cas de non-respect des obligations.
- Au décret n° 2-09-259 relatif à la gestion des zones industrielles : ce décret, adopté en 2009, précise les modalités de gestion des zones industrielles au Maroc. Il définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans la gestion des zones industrielles, tels que les autorités locales, les associations des entreprises et les gestionnaires des zones industrielles.
- A la Circulaire n° 5712/219 du ministère de l'Intérieur relative à la création des zones industrielles : cette circulaire, datant de 2012, précise les modalités de création des zones industrielles au niveau local. Elle précise notamment les critères d'éligibilité des terrains, les étapes de la procédure de création des zones industrielles et les modalités de suivi et de contrôle de leur gestion.
- La deuxième phase du plan national intégré de développement des zones industrielles, lancée en 2020, qui vise à créer 50 nouvelles zones industrielles à travers le pays d'ici 2030. Ce plan a pour objectif de créer des environnements favorables à l'investissement, en mettant à disposition des entreprises des infrastructures de qualité, des services de

support et des incitations fiscales et financières. Le plan prévoit également des mesures pour encourager la création d'emplois et améliorer les compétences des travailleurs dans les zones industrielles

En outre, le développement industriel était une cible prioritaire pour le gouvernement, MCA-Morocco et aussi pour l'ONUDI. Du côté de MCA-Morocco par exemple, plusieurs projets dans le sens du développement des zones industrielles, ont été mis en œuvre avant ou durant cette évaluation. Il s'agissait essentiellement de :

- La construction d'un parc industriel à Tanger : Ce parc industriel a été construit pour accueillir des entreprises industrielles dans différents secteurs, notamment l'automobile, l'aéronautique et l'électronique.
- La modernisation de l'Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie (IFMI) : Ce projet a permis de moderniser les équipements et les formations dispensées à l'IFMI, afin de répondre aux besoins de l'industrie marocaine.
- La mise en place d'un programme d'appui à l'innovation : Ce programme a permis de financer des projets de recherche et développement dans différents secteurs industriels, afin de favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises marocaines.

Ce programme s'inscrit également dans le cadre du Programme de Partenariat Pays (Partnership Country Programme, PCP Maroc-ONUDI), signé le 26 mars 2019 entre l'ONUDI et le MIC.

Il est aligné avec deux (sur quatre) produits de la composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI :

- Produit 1 : La valorisation optimale du foncier industriel et la réhabilitation des Zones Industrielles.
- Produit 3 : La refonte et l'enrichissement en termes de fonctionnalités du portail Internet des Zones Industrielles.

Le programme est aligné avec les priorités du développement industriel du gouvernement du Maroc, du MCA-Morocco, de l'ONUDI et des bénéficiaires directes des activités.

- **Efficacité**

Le programme de renforcement des capacités en matière de foncier industriel devait couvrir les différents thèmes liés à la planification, au développement et à la gestion des zones industrielles. Il concerne aussi bien (i) les actions de formation adaptées aux besoins des groupes cibles, (ii) le développement d'outils didactiques et des produits de connaissances et sous forme optionnelle (iii) l'organisation ou la participation à des voyages d'études et/ou conférences nationales et internationales pertinentes en la matière.

Il convient de souligner que le renforcement des capacités du personnel du MIC, s'inscrit dans le cadre du soutien de MCA-Morocco en faveur du développement et de l'ancrage du nouveau modèle de développement et de revitalisation des zones industrielles, axé sur la demande du marché, privilégiant le Partenariat Public-Privé, et promouvant la durabilité de ces espaces.

Les axes de cette composante, détaillés ci-après concernent les réalisations et l'avancement des activités suivantes durant la période de référence, à savoir :

- Définition et déploiement du programme de formation du personnel du MIC

- Définition et déploiement du plan de formation des principales Parties Prenantes en relation avec le Foncier Industriel.
- Elaboration d'outils didactiques et de produits de connaissance
- Production de didacticiels

Le programme de formation était constitué de thèmes proposés par MCA-Morocco à l'ONUDI et validés par le MIC. L'objectif fondamental visait à dispenser aux apprenants un enseignement leur permettant d'acquérir des connaissances de base et une capacité d'analyse sur les principaux enjeux du foncier industriel au Maroc, sans pour autant devenir spécialistes de chaque thème.

Les différentes activités de la composante 1, devaient permettre aux cibles d'être outillées techniquement (connaissances, instruments, ...) et méthodologiquement (méthodes, approches opérationnelles, modes opératoires) afin de mieux appréhender les différents thématiques afférents au foncier industriel. Les sujets concernés étaient traités selon un ordre et une durée déterminée dans une approche respectant autant que possible la « chronologie » de développement du territoire/planification et la mise en place/gestion des zones industrielles.

Il s'agissait, notamment, de :

- Mieux comprendre le régime foncier au Maroc et connaître les différents processus de son apurement et sa mobilisation.
- Se familiariser avec les bases techniques d'aménagement et de gestion des infrastructures d'une zone industrielle.
- Mieux comprendre les démarches de création/réhabilitation d'une infrastructure industrielle.
- Acquérir les connaissances nécessaires à l'élaboration, la lecture et l'analyse d'un Business Plan relatif à un projet d'infrastructures industrielles.
- Cerner les différents aspects de durabilité relative aux zones industrielles.
- Mieux définir (en amont) et appréhender (en aval) le suivi des indicateurs de performance du foncier industriel.
- Être mieux outillé en vue de l'instauration envisagée d'un nouveau cadre légal.

A cause des restrictions sanitaires imposées dans le cadre de la pandémie de Covid-19, il a été décidé que les formations se feraient à distance. Cela a permis de les réaliser dans leur majorité à temps mais a empêché l'exercice d'être pratique, par moment, selon plusieurs interviewés.

Au total, treize modules thématiques ont été identifiés et dispensés. Il s'agit des modules suivants :

1. Le Foncier au Maroc : Cadre juridique et statuts
2. Choix de site pour une nouvelle zone industrielle
3. Business Plan d'un projet de zone industrielle
4. Aménagement des zones industrielles
5. Zones Industrielles Durables (ZID) : Concepts et instruments sur l'ensemble du cycle de vie
6. Les Partenariats Public-Privé (PPP)
7. Cadre de la planification territoriale au Maroc et principaux intervenants
8. Transactions immobilières au Maroc
9. Efficacité énergétique et énergies renouvelables

10. Gestion des zones industrielles.
11. Formation de formateurs.
12. La responsabilité sociétale des entreprises
13. La gestion des déchets industriels et économie circulaire.

Le tableau suivant donne les participants à chaque module :

Module de formation (Parties prenantes)	Total participants	Nombre femmes	Nombre hommes	% participations femmes	% participations hommes
M.1 Le Foncier au Maroc : Cadre juridique et statuts	93	31	62	33,34 %	66,66 %
M.2 Choix de site pour une nouvelle zone industrielle	63	25	38	39,68 %	60,32 %
M.3 Business Plan d'un projet de zone industrielle	72	28	44	38,88 %	61,12 %
M.4 Aménagement des zones industrielles	94	37	57	39,33 %	60,67 %
M.5 Cadre de la planification territoriale au Maroc et principaux intervenants	84	31	53	36,90 %	63,10 %
M.6 Zones Industrielles Durables (ZID)	76	30	46	39,47 %	60,53 %
M.7 : Partenariat Public Privé	82	33	49	40,24 %	59,76 %
M.8 : Transactions immobilières au Maroc	59	23	36	38,98 %	61,02 %
M.9 : Efficacité Energétique & Energie Renouvelable	84	35	49	41,66 %	58,34 %
M.10 : Gestion des zones industrielles	63	20	43	31,75 %	68,25 %
M.11 : Gestion des déchets et économie circulaire	119	37	82	31,10 %	68,90 %
M.12 : Responsabilité Sociétale des entreprises	123	43	80	34,95 %	65,05 %

Un ensemble de treize modules a été dispensé à un groupe total de 197 participants dont 36% de femmes. Le total automatique ne pourrait pas s'appliquer dans ce cadre-ci car plusieurs personnes ont bénéficié de plusieurs modules. Un effort particulier a été fait pour s'assurer que les femmes bénéficient tout autant que les hommes des formations. Il faut cependant noter que des cibles numériques spécifiques (en termes de nombre de participants) n'ont pas été assignées à l'ONUDI au moment de signer le contrat. En outre, dans le cadre du programme de formation (Volet 1) le projet avait proposé et réalisé une visite sur site des apprenants du MIC et de MCA-Morocco (thème : infrastructures). Ainsi une délégation composée du MIC, de MCA-Morocco et l'ONUDI a visité un chantier de ZI dans la région de Casablanca pour illustrer par des cas pratiques et des responsables du site les aspects théoriques du séminaire initialement dispensé

A l'issue de chaque formation, des évaluations post-formation ont été faites pour recueillir le niveau de satisfaction des bénéficiaires par rapport à la formation. Le tableau suivant donne un récapitulatif de ces évaluations :

	Question d'évaluation	Appréciations	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5	Module 6	Module 7	Module 8	Module 9	Module 10	Module 11	Module 12	Moyenne	
Q1	Les conditions de réalisation des webinaires ont-elles été satisfaisantes ?	Satisfaisante	92%	97%	90%	93%	92%	95%	100%	93%	93%	100%	88%	85%	93%	
		Moyennement satisfaisante	8%	3%	10%	7%	8%	5%			7%	7%		12%	10%	8%
		pas satisfaisante													5%	5%
Q2	Le formateur a-t-il à l'écoute des attentes des apprenants ?	Oui	100%	97%	97%	73%	100%	100%	100%	100%	87%	100%	98%	90%	95%	
		Moyennement		3%	3%	27%								2%	10%	9%
		Non									13%					13%
Q3	Le formateur a-t-il apporté des réponses précises et claires aux questions ?	Oui	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	87%	100%	100%	100%	99%	
		Non										13%				13%
Q4	Les objectifs de la formation correspondaient-ils à vos attentes ?	Oui	100%	94%	97%	93%	100%	91%	100%	86%	87%	100%	100%	100%	96%	
		Non		6%	3%	7%		9%		14%	13%				9%	
Q5	D'une manière générale, cette formation vous permettra-t-elle d'améliorer vos compétences professionnelles ?	Oui	100%	100%	94%	100%	100%	100%	100%	93%	93%	100%	96%	100%	98%	
		Non														6%
Q6	Estimez-vous posséder désormais une connaissance plus opérationnelle du sujet ?	Pas du tout		3%	3%			5%	7%		13%	6%	4%		6%	
		Pas significative-ment				3%		8%	9%		22%	13%	7%	9%	10%	10%
		Plutôt	50%	35%	65%	93%	38%	68%	80%	64%	34%	60%	56%	45%	57%	

		Tout à fait	50%	62%	29%	7%	54%	18%	13%	14%	40%	27%	31%	45%	33%
Q7	Un support de formation vous a-t-il été remis, par mail, à la fin de la dernière session de la formation ?	Oui	92%	90%	87%	100%	96%	95%	100%	86%	93%	100%	83%	90%	93%
		Non	8%	10%	13%		4%	5%		14%	7%		17%	10%	10%
Q8	Seriez-vous éventuellement intéressé(e) par une formation plus détaillée sur le même thème?	Oui	92%	87%	81%	73%	85%	91%	100%	79%	80%	80%	92%	90%	86%
		Non	8%	13%	19%	27%	15%	9%		21%	20%	20%	8%	10%	15%
Q9	Recommanderiez-vous cette formation ?	Oui	95%	90%	87%	87%	96%	82%	100%	71%	80%	100%	90%	95%	89%
		Peut être	5%	10%	13%	13%	4%	18%		29%	20%		10%	5%	13%
		Non													

En majorité les formateurs qui ont été mobilisés ont pu apporter des réponses aux questions des participants et les objectifs des formations reçues correspondaient aux besoins des personnes formées. Pour chaque module, des supports de formation ont été distribués aux participants.

86% des formés déclarent être intéressés par une formation plus détaillée sur le thème de leur formation. La majorité, tout de même recommanderait la formation reçue à d'autres intéressés.

L'identification et la mobilisation des formateurs a pris beaucoup plus de temps que prévu. Selon des représentants du projet, trouver des experts dans tous ces domaines en un temps-record a été un problème majeur. Les procédures administratives pour identifier, fixer la rémunération et enrôler les experts choisis ont aussi joué un rôle dans le retard et n'ont pas facilité le travail et la gestion de la relation avec la partie contractante. D'ailleurs, le problème a aussi été noté par d'autres acteurs impliqués dans le programme, qui se sont plaints du fait que l'équipe du projet sur le terrain n'avait pas toujours une visibilité par rapport au processus administratif qui devait être réalisé. Un défaut de communication entre l'équipe en charge des achats à Vienne et celle du terrain a été permanent et n'a pas permis d'avoir les informations à jour qui pouvaient être partagées.

En ce qui concerne le projet 2, il s'agissait de mettre à jour la plateforme électronique existante ou de mettre en place une nouvelle sur le foncier industriel.

Le MIC avait mis en ligne, depuis juillet 2016, un site Internet (www.zonesindustrielles.ma) relatif au foncier industriel au Maroc afin de proposer aux investisseurs des informations claires et précises sur la disponibilité et l'offre commerciale du foncier industriel, en langues française, arabe et anglaise. Ce site Internet avait notamment pour objectif de rendre visibles et concrètes l'attractivité et l'accessibilité du foncier industriel au Maroc, aussi bien pour les investisseurs marocains (développement endogène) que les investisseurs étrangers (développement exogène) cherchant un lieu d'implantation et des partenariats compétitifs.

L'expérience et le fonctionnement de ce site ont progressivement révélé certains points faibles à l'origine d'insuffisances croissantes, notamment en matière de mise à jour, de sécurité, de maintenance et de non-exhaustivité des données. La complétude et les capacités de ce site Internet ont été reconnues comme devant être améliorées et enrichies, en particulier par de nouvelles fonctionnalités permettant une meilleure information et une véritable gestion du foncier industriel.

Cette orientation, adossée à certaines difficultés de gestion du site en question, a conduit à une double volonté : (1) réaliser un diagnostic approfondi du site Internet existant, et (2) aboutir à une plateforme électronique entièrement nouvelle.

Cette nouvelle plateforme électronique sur le foncier industriel (de type Internet/Intranet), avait pour but de remplacer le site défectueux et de rendre accessible l'information dédiée aux-différents intervenants et investisseurs potentiels.

L'objectif de cette composante fut de doter la Direction chargée des infrastructures industrielles du MIC (DIICTRD) d'un outil Intranet/Internet qui permet notamment de :

- ▶ Rassembler et traiter/analyser les données, pour une mise à jour et un suivi permanent de l'évolution du foncier industriel, ainsi qu'une analyse prospective au moyen des rapports et des tableaux de bord générés par cet outil.
- ▶ Ces éléments constitueront également un véritable instrument d'aide à la décision et à l'élaboration de plans d'action relatifs à la planification des nouvelles infrastructures industrielles et à l'orientation des différents programmes d'aménagement.
- ▶ Il convient de noter ici que la composante 3 du projet (enquête nationale et diagnostic sur les 114 Z.I. identifiées par le MIC) jouera un rôle significatif dans la mise en place d'un processus de recueil pérennisable et de mise à jour des données sur chaque ZI par les opérateurs concernés (DPCI et partenaires territoriaux, publics et privés, etc.).
- ▶ Indiquer aux investisseurs industriels marocains et internationaux, en temps réel, les disponibilités précises et actualisées, en matière d'offre de foncier industriel, tout en présentant ses caractéristiques, dont notamment : localisation, superficie, lots disponibles, prix, distance par

rapport à l'infrastructure à proximité, modalités d'acquisition, de location et d'installation, informations générales sur le territoire l'accueillant, structure de gestion, etc.

- ▶ Indiquer aux investisseurs, dans la mesure du possible, les informations complémentaires dont ils auront besoin pour leurs projets d'investissements, notamment :
 - Les aides et appuis dont ils pourraient éventuellement bénéficier selon leur choix d'implantation.
 - Le cadre légal et réglementaire de référence susceptible de s'appliquer à leur type d'activité (par exemple, en cas d'installations classées ou de régime fiscal spécifique à la zone).
 - Les principaux contacts d'entités susceptibles de les accompagner dans l'étude et la réalisation de leurs projets d'investissements.
 - Constituer, pour le MIC, un outil de communication, de promotion des zones industrielles dans un objectif de renforcer la compétitivité internationale et l'attractivité du foncier industriel national.

Les résultats attendus de cette composante ont porté sur deux axes principaux : **(1) diagnostic de l'existant et (2) création d'une nouvelle plateforme électronique sur le foncier industriel marocain.**

- ▶ La réalisation du diagnostic détaillé de la plateforme-www.zonesindustrielles.ma devait également impliquer la réalisation d'une analyse comparative des plateformes réussies (benchmarking) sur le foncier industriel dans d'autres pays et la formulation de recommandations techniques et fonctionnelles pour la mise en place de la nouvelle plateforme marocaine du foncier industriel.
- ▶ La création et la mise en ligne d'une nouvelle plateforme sur le foncier industriel.

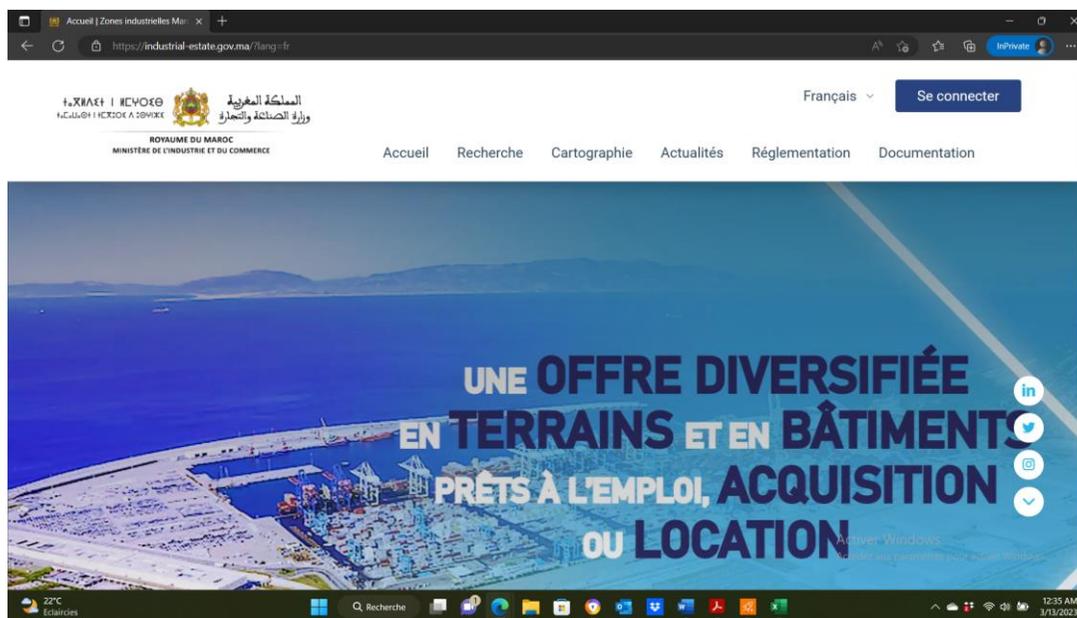
Au terme du processus, la société « NTK », entreprise spécialisée dans la conception et le développement de solutions Internet y compris les sites Internet institutionnels a été choisie pour faire le diagnostic de l'existant. Une première réunion a pu être organisée entre la société NTK, la DIICTRD du MIC et l'équipe ONUDI d'encadrement du projet. Cette réunion a permis de :

- ▶ Collecter les attentes précises du MIC pour ce diagnostic.
- ▶ Partager une compréhension commune des objectifs, orientations et processus de diagnostic ;
- ▶ Communiquer au prestataire les éléments techniques, les modalités d'accès à cette plateforme ainsi que la liste des personnes du MIC impliquées dans la réalisation de cette activité (DIICTRD et la Direction des systèmes d'information -DSI-).

Ce travail a ensuite été complété et le rapport du diagnostic approuvé. La « Société KAVAA GLOBAL SERVICES » a ensuite été recrutée au terme d'un autre processus administratif assez long (ce qui a retardé considérablement le lancement des travaux de réalisation de cette plateforme) pour refaire la nouvelle plateforme. Selon un représentant du projet, les lenteurs dans cette situation découlaient du caractère très technique du travail à faire. Une rencontre de cadrage a été organisée en présence des trois partenaires, pour permettre au prestataire d'entamer ses travaux et de respecter ses délais d'exécution, de la manière la plus éclairée par rapport aux attentes précises de la DIICTRD et au diagnostic de la précédente plateforme. A la suite de

cette rencontre, la « Société KAVAA GLOBAL SERVICES » a pu proposer une nouvelle maquette de la plateforme qui a été revue par tous les acteurs et approuvée au terme du processus.

Cette nouvelle plateforme électronique a été mise en ligne en mai 2022, et se retrouve à l'adresse suivante : <https://industrial-estate.gov.ma/?lang=fr>



La nouvelle plateforme est bâtie sur les résultats du diagnostic de l'ancienne plateforme et ceux du benchmarking des plateformes existantes. Il a été rapporté que la nouvelle plateforme est bien faite et offre beaucoup plus d'options que l'ancienne. En outre, cette plateforme offre un intranet à l'intention de personnes autorisées au niveau du MIC et un extranet pour donner les informations plus larges au public.

Projet 3 : Diagnostic des zones industrielles au Maroc et proposition de recommandations pour l'amélioration de leurs performances.

Le projet 3 se focalisait sur le diagnostic d'un ensemble de 114 Zones industrielles qui ont été directement identifiées par le MIC. Ce diagnostic devrait en principe déboucher sur l'identification de points à mettre en œuvre en vue de leur développement et de leur bonne gestion.

Dans ce cadre, le MIC avait réalisé auparavant une étude liée au Plan National Intégré pour les Zones Industrielles au Maroc, mise en œuvre par Mc Kinsey, dès 2019, sur 114 zones industrielles du Maroc. Cette étude avait ainsi permis de définir une approche par archétypes de ZI (6 archétypes

identifiés). Ces archétypes constituent une synthèse et une base de travail qui a dû être prise en compte pour la réalisation du diagnostic des ZI, selon des modalités convenues avec le MIC.

Le diagnostic mis en œuvre par l'ONUDI, permet une analyse de la situation des zones industrielles existantes afin de fournir des informations quantitatives et qualitatives quant à leurs caractéristiques, performances, mode de gouvernance, ainsi qu'aux freins et lacunes dont elles souffrent (valorisation, gestion, degré de satisfaction des attentes des entreprises, etc.) et ce, en vue de proposer des recommandations pour rehausser la performance des zones industrielles, notamment leur taux de valorisation (par ordre de priorité et pour chaque Z.I. diagnostiquée).

A cet effet, les actions prévues de l'enquête et selon l'accord de don, avaient notamment porté sur les aspects suivants :

- Le recueil, et l'analyse des caractéristiques de chaque zone industrielle et notamment les caractéristiques géographiques, la nature et la vocation, nombre d'entreprises installées, et leur description, le taux d'occupation, situation du foncier et la représentation des femmes et des hommes dans la composition des organes de gestion.
- L'analyse de l'organisation, de la gestion et de la gouvernance : porteur du projet, aménageur, gestionnaire, convention de partenariat, existence d'une association de gestion et d'utilisateurs de la zone et degré de maturité, existence d'un cahier des charges (description de sa consistance, le cas échéant).
- L'identification et l'analyse des facteurs d'attractivité et de non-attractivité : connectivité, transport, proximité (ou éloignement) des bassins d'emploi et des équipements, services d'accompagnement sur place, existence (ou absence) d'infrastructures, notamment d'installations sensibles au GIS (Genre et Inclusion Sociale) telles que : crèches, sécurité, accès aux personnes à mobilité réduite, etc... ; existence de contraintes urbaines, etc...
- L'identification et l'analyse des performances : appréciation de l'état physique et de la qualité des infrastructures (voirie, éclairage, assainissement, etc...), taux de commercialisation, taux de valorisation, respect du cahier des charges, chiffre d'affaires, emplois, valeur ajoutée, etc...
- Le recensement des problèmes et insuffisances relevés au sein de la zone industrielle par les entreprises installées, les employés ou les populations avoisinantes (en lien avec la qualité des infrastructures, le respect de l'environnement et des ressources naturelles, les services aux entreprises, les services sociaux aux employés et les besoins des femmes, des jeunes, des personnes à besoins spécifiques, etc..).
- La présentation des disponibilités en lots/terrains (non-attribués ou non-valorisés), tout en spécifiant les raisons, ainsi que les conditions et mesures pour leur éventuelle mobilisation/valorisation.
- L'évaluation du taux d'écoulement régional ou par catégorie de zones industrielles.

Pour la mise en œuvre de cette activité, l'ONUDI avait proposé des modalités opérationnelles pour du diagnostic des zones industrielles au Maroc, et notamment :

- L'analyse des préconisations de l'étude lancée par le MIC en lien avec le Plan National intégré pour les Zones Industrielles au Maroc.
- La proposition de l'approche méthodologie pour la réalisation de l'enquête/diagnostic des zones industrielles nationales, tenant compte de l'étude précitée, notamment des différents archétypes définis dans le cadre de ladite étude.
- La proposition d'un programme de formation adapté au personnel d'appui qui est intervenu aux côtés des différents experts, dans la réalisation des missions d'enquête sur le terrain, notamment les cadres des Délégations Provinciales (DPCI) du MIC.
- La production, sur la base de l'approche méthodologique approuvée par le MIC et MCA-Morocco, d'un plan détaillé de mise en œuvre de l'enquête/diagnostic, intégrant des actions à mener en fonction des groupes de Z.I. choisis et priorisés, des modalités techniques et opérationnelles desdits diagnostics ; la répartition des équipes qui se sont chargés de la mise en œuvre sur le terrain en fonction des groupes/catégories validés, et un planning détaillé de l'activité de diagnostic.

Il s'en est suivi la mise en œuvre d'un plan de formation dédiée aux enquêteurs sur le terrain, afin de leur conférer une compréhension et une méthodologie communes, pour assurer une homogénéité de la collecte, du traitement et de la synthèse des données recueillies et la collecte des données proprement dite sur le terrain au niveau des 114 zones choisies.

Sur la base des travaux de diagnostic réalisés dans le cadre de l'activité précédente, l'ONUDI devrait présenter des recommandations au MIC, concernant la définition et la mise en œuvre des plans d'action stratégiques et spécifiques des différentes zones industrielles.

Il convient de signaler que le MIC avait requis des réorientations concernant cette activité. La DIICTRD avait en effet estimé que la feuille de route stratégique avait déjà été définie dans le cadre de l'étude réalisée par le Bureau Mc Kinsey (Plan National Intégré des Zones Industrielles). La DIICTRD avait donc demandé d'orienter le diagnostic vers la production de recommandations spécifiques à chaque ZI.

L'objectif initial du diagnostic des zones industrielles marocaines était l'identification, le recueil et l'analyse des données (quantitatives et qualitatives) qui permettraient à l'ONUDI de formuler des recommandations notamment en vue de l'amélioration des performances des Zones Industrielles du Maroc, de leur durabilité, de leur mode de gouvernance, et de l'alimentation de la plateforme électronique du foncier industriel.

Cet objectif a été revu consécutivement aux nouvelles orientations du MIC. Le diagnostic a eu finalement pour objectif de réaliser un état des lieux des infrastructures et des services de chaque ZI, avec un plan d'actions prioritaire pour chacune des zones (notamment au regard des services rendus et des infrastructures).

Quant aux résultats attendus de cette composante, il se présentent comme suit :

- ▶ Un plan d'actions propre à chaque zone industrielle relevant de trois archétypes (zones efficaces, les zones dilemmes et les zones défailantes) permettant d'établir un ordre de priorité des projets de réhabilitation selon des critères à définir et de jauger la disposition des acteurs locaux à contribuer à l'investissement de réhabilitation.
- ▶ Un plan d'actions permettant d'améliorer le taux de valorisation des zones fonctionnelles, des zones dilemmes et des zones défailantes.
- ▶ Le recueil de données pour la plateforme électronique des ZI, alimentée par les informations nécessaires à l'ensemble des ZI permettant aux différents utilisateurs d'accéder à des données claires et mises à jour sur le foncier industriel.

Compte tenu de l'évolution du contexte du programme, le MIC a proposé d'opérer des ajustements à l'objet et au déroulement du diagnostic des Zones Industrielles. Une réunion, tenue entre le MIC, MCA-Morocco et l'ONUUDI, a permis d'apporter les éclaircissements nécessaires à la finalisation du processus, à savoir notamment :

- a. L'enquête de terrain et le diagnostic devront tenir compte, dans leur mise en œuvre, des 6 archétypes² de ZI issus de l'étude réalisée par Mc Kinsey.
- b. Les informations quantitatives de l'enquête seront recueillies afin de contribuer activement à l'alimentation de la nouvelle plateforme électronique nationale.

² Tableau des 6 archétypes de ZI, définis par Mc Kinsey.

0. Zones récentes : 9

Zones récentes (<3 ans), qualité de l'infrastructure élevé, succès commercial en cours de concrétisation.

1. Zones vedettes : 11

Zones à fort succès commercial, fortement valorisées, infrastructures et niveaux de service élevés répondant aux besoins des investisseurs, et avec un écosystème riche autour de la zone – bassin d'emploi, infrastructures de transport.

2. Zones efficaces : 34

Zones à fort succès commercial, fortement valorisées mais infrastructures vétustes et/ou niveaux de service insatisfaisants, avec des cas de zones en régions reculées, écosystème peu attractif.

3. Zones fonctionnelles : 16

Zones aux infrastructures et niveaux de service élevés, dans des écosystèmes riches et attractifs, mais n'atteignant pas le succès commercial et la valorisation escomptés.

4. Zones dilemmes : 32

Zones au succès commercial et valorisation mitigés, avec des infrastructures, des services et une attractivité de l'écosystème moyens.

5. Zones défailantes : 12

Zones au succès commercial et/ou valorisation en dessous des attentes, avec des intrinsèques faibles (infrastructure, services à valeur ajoutée, gestion, attractivité de l'écosystème).

- c. Le diagnostic devra permettre d'identifier, en fonction des archétypes précités, les facteurs limitant la performance des ZI, notamment en matière d'infrastructures et de services rendus par ZI (sauf archétypes 0 et 1) et aboutir à une feuille de route par Zone Industrielle en vue d'en améliorer la performance, selon des actions prioritaires proposées en ce sens.
- d. Le questionnaire d'enquête, proposé par l'ONUDI et en cours de révision, doit tenir compte des éléments précités pour un recadrage des questions posées et un ciblage adapté aux groupes de ZI en fonction des archétypes de ZI "enquêtées".
- e. Les informations qualitatives, non-indispensables à la plateforme et à la feuille de route par ZI ne sont plus d'actualité (ex: GIS), sans toutefois être remises en cause. Elles pourraient être abordées ultérieurement, dans un cadre qui resterait à définir.

Au moment de cette évaluation, l'activité de diagnostic des zones industrielles était toujours en cours de finalisation. Les drafts de rapports de diagnostic étaient disponibles pour toutes les zones et MCA-Morocco, de même que le MIC devaient fournir leurs appréciations et commentaires pour la finalisation de ces documents.

Il faut noter que le projet 3 a fait l'objet de modifications substantielles et inattendues (de la part du MIC) en cours d'exécution concernant ses orientations : initialement le diagnostic devait servir à établir une feuille de route nationale stratégique pour le MIC pour le foncier industriel. Au moment de la mise en œuvre de l'enquête, il a été demandé de réaliser des diagnostics précis ZI par ZI et des recommandations ZI par ZI, ainsi le projet a dû modifier la structuration de la démarche de diagnostic national et des livrables à rendre. En outre, il a été demandé en cours de réalisation, de fournir de chiffrer les coûts des travaux de réhabilitation par ZI à réhabiliter. Le projet a dû être flexible pour répondre à ces nouvelles orientations.

- **Efficiences**

Pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre de ce programme, l'ONUDI a mobilisé une équipe constituée de :

- Un Chef de projet
- Une coordinatrice de la mise en place du projet entre le siège et l'équipe sur terrain
- Une assistante administrative et financière à partir du siège de l'ONUDI
- Un conseiller technique principal (CTP), recruté le 1^{er} Novembre 2020, qui assurait l'encadrement et la direction de l'équipe et qui agissait comme principal interlocuteur du programme.
- Une coordonnatrice nationale recrutée le 1^{er} février 2021, qui assurait la coordination et le suivi, sous la supervision du CTP, des différentes activités du programme.
- Une assistance administrative et financière, recrutée le 1^{er} février 2021, qui assurait l'appui du programme sur terrain en matière de suivi administratif et financier.

En plus de ce personnel, plusieurs experts et sociétés de service ont été recrutés et mobilisés par l'ONUDI, de manière ponctuelle pour la mise en œuvre des activités du programme.

Un comité de suivi du programme a été mis en place au démarrage du programme. Il était constitué des représentants de l'ONUDI, d MIC et de MCA-Morocco, et avait pour fonction de :

- Suivre de près la planification et la réalisation des activités du programme, en veillant à leur bon déroulement et au respect des délais arrêtés ;
- S'assurer de l'adéquation des activités avec les objectifs spécifiques et les résultats attendus ;
- Assurer l'orientation et la coordination des actions à réaliser dans le cadre du programme ;
- Examiner et valider, le cas échéant, les travaux et livrables réalisés dans le cadre de la mission ;
- Veiller à lever les éventuelles contraintes observées dans le cadre de l'implémentation du programme ;
- Préparer les éléments nécessitant un arbitrage pour la continuité des activités.

Ce comité de suivi devait tenir ses réunions de façon mensuelle, et autant de fois que requis ou sur proposition de ses membres. Plusieurs réunions du comité de suivi ont été tenues pour valider les processus et les livrables ou discuter autour de la planification, des problèmes ou simplement des actions du projet. Les rencontres du comité de suivi ont permis de guider la mise en œuvre et de lever les problèmes au fur et à mesure.

Au-delà des réunions du comité de suivi, les équipes de l'ONUDI et de MCA-Morocco ont organisé des points hebdomadaires, afin de faire le point des réalisations du programme et des différentes composantes incluant : leur état d'avancement, les éventuelles difficultés rencontrées et les prochaines activités à mettre en œuvre.

Avec la consistance du programme de formation, **un comité pédagogique** a été mis en place pour discuter et délibérer sur les plans de formation, les modules de formation et les outils didactiques proposés par les prestataires. Ce comité s'est régulièrement réuni avec la mise en œuvre du projet 1 et a permis de s'assurer de l'alignement des contenus, des outils et processus de formation avec les attentes des parties prenantes.

Les différentes expertises qui ont été mobilisées dans le cadre de ce projet l'ont été au terme de processus de sélection conduits par l'équipe du projet sur terrain et au siège et transmis par la suite au service en charge des ressources humaines au siège. Plusieurs acteurs ont souligné les délais extrêmement longs que prenaient les processus dans le circuit de l'ONUDI pour identifier et mobiliser les prestataires de services. Comme l'a souligné une partie interviewée lors de cette évaluation, ces délais longs ont été frustrants car l'enrôlement de l'ONUDI dans la mise en œuvre du programme était dû au fait qu'il y avait espoir que les procédures administratives employées par l'ONUDI étaient plus souples et plus rapides que celles qu'auraient utilisées les structures étatiques et MCA-Morocco. Le manque de visibilité affectait-par la suite les dossiers transmis au siège de l'ONUDI ajoutait un autre niveau de complexité dans les rapports entre l'ONUDI et la partie contractante, difficile à gérer sur le terrain tant avec les partenaires du projet qu'avec les experts et prestataires eux-mêmes.

Malgré cela, l'identification, la sélection et la contractualisation de l'expertise qui a été mobilisée a été basée sur des appels d'offres et des processus participatifs qui ont été organisés et ont réuni en tout temps, différents acteurs du projet pour les délibérations. La sélection des prestataires s'est faite toujours en tenant compte de leur expérience, de la qualité du contenu de leurs propositions et des prix proposés. La sélection de plusieurs prestataires individuels a été rendue plus difficile à cause des niveaux de rémunération prévus par l'ONUDI qui étaient généralement plus bas que la rémunération que ces experts percevaient habituellement par des mandants internationaux (coopérations bilatérales, banques de développement et autres agences de développement).

En ce qui concerne les entreprises qui devaient mobiliser des équipes, plusieurs frustrations se sont levées au fil du temps à cause de la qualité et de la quantité des membres des équipes réellement mobilisées, qui n'ont pas correspondu à ce qui a été décrit dans leurs offres et propositions. La disponibilité continue des experts a aussi été un défi à relever et pour lequel il fallait s'adapter tout au long de la mise en œuvre.

La sélection des prestataires a impliqué l'équipe de l'ONUDI mais aussi, par moment, différentes parties prenantes comme le MCA-Morocco, la DIICTRD ou les membres *ad hoc* des comités mis en place. Cette participation des acteurs dans l'identification des prestataires a été identifiée par plusieurs personnes interviewées comme étant une bonne pratique.

Les organes de gouvernance mis en place pour aider dans la gestion du projet ont fonctionné normalement et ont apporté une plus-value dans le programme.

- **Cohérence**

Le Maroc a mis en place une stratégie ambitieuse pour le développement de son industrie, qui vise à créer une économie plus diversifiée, compétitive et résiliente. Cette stratégie s'appuie sur plusieurs piliers, notamment :

- La promotion de l'investissement : en cherchant à attirer des investissements étrangers et locaux pour stimuler la croissance économique et créer des emplois. Pour cela, le pays a mis en place des mesures d'incitation fiscales et douanières pour les investisseurs, ainsi que des programmes de soutien à l'investissement dans des secteurs clés tels que l'automobile, l'aéronautique, les énergies renouvelables et l'agro-industrie.
- La modernisation de l'industrie : le pays cherche à moderniser son industrie pour la rendre plus compétitive à l'échelle internationale. Il s'agit notamment de favoriser l'adoption des technologies de pointe dans les processus de production, de renforcer les capacités des travailleurs et des entreprises en matière d'innovation et de recherche et développement, ainsi que d'améliorer l'efficacité énergétique et environnementale des entreprises.

- Le développement des infrastructures : le pays cherche à améliorer les infrastructures de transport, de logistique et de communication pour faciliter les échanges commerciaux et stimuler la croissance économique. Cela implique entre autres, la mise en place et le développement de Zones Industrielles.
- La formation et la qualification des travailleurs : le Maroc cherche à renforcer les compétences des travailleurs pour répondre aux besoins du marché du travail et favoriser l'innovation. Pour cela, il a mis en place des programmes de formation professionnelle et de reconversion, ainsi que des partenariats entre les entreprises et les établissements de formation pour favoriser l'employabilité des jeunes diplômés.

Le programme « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc » s'alignent parfaitement avec ces aspirations. En effet, la mise en place des zones industrielles elles-mêmes est l'un des préalables à la facilitation de l'investissement étranger et local. L'aménagement de ces zones industrielles, la facilitation de l'accès au foncier pour les investisseurs et le renforcement des capacités des acteurs étatiques et non-étatiques pour la gestion des zones industrielles est un autre préalable. En faisant la promotion des zones industrielles et en disponibilisant les informations dont les investisseurs ont besoin pour se guider et prendre des décisions, le programme apparaît comme s'alignant parfaitement avec la stratégie actuelle du pays.

Dans le domaine de la gouvernance foncière industrielle, le programme vient à la suite et en complément d'autres projets qui sont entrain d'être mis en œuvre ou qui l'ont été déjà. Il s'agit principalement du :

- Projet d'appui à la mise en place de la politique foncière : Ce projet est financé par la Banque Mondiale et vise à soutenir la mise en place d'une politique foncière efficace et efficiente au Maroc. Le projet se concentre sur l'amélioration de la gestion foncière et la promotion de l'accès à la terre pour les investissements industriels.
- Programme de développement des zones industrielles : Ce programme vise à renforcer la gouvernance foncière dans les zones industrielles en améliorant la gestion foncière et en facilitant l'accès à la terre pour les investisseurs industriels. Le programme est financé par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA).
- Programme d'appui à la réforme de la justice : Ce programme financé par l'Union Européenne vise à renforcer la gouvernance foncière en améliorant la gestion des conflits fonciers et en renforçant le système judiciaire pour traiter efficacement les litiges fonciers.
- Programme d'appui à la mise en place d'un cadastre industriel : Ce programme vise à renforcer la gestion foncière dans les zones industrielles en mettant en place un cadastre industriel qui permettra de mieux identifier les propriétaires fonciers et les zones disponibles pour les investissements industriels.

Enfin le programme est en cohérence avec plusieurs textes législatifs qui font la promotion de l'investissement dans le domaine industriel notamment :

- La loi 19-79 relative à l'urbanisme, qui fixe les règles pour l'utilisation des terres dans le cadre des plans d'aménagement du territoire. Cette loi définit les critères pour l'implantation des zones industrielles et des équipements publics, ainsi que les règles pour l'octroi des autorisations de construire
- La loi 66-12 relative à la charte de l'investissement encadre également le foncier industriel en offrant des avantages fiscaux et douaniers aux investisseurs qui s'implantent dans les zones industrielles et
- Le Code de l'investissement (Loi 18-95) est également important pour la gestion du foncier industriel car il offre des garanties pour les investisseurs étrangers en matière de transfert de bénéfices, de rapatriement de capitaux et de protection de la propriété intellectuelle.

Le programme « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc » en combinaison avec ces autres projets ou leurs effets, et les textes législatifs en vigueur au Maroc, cherche dès lors à améliorer la gestion foncière, en facilitant l'accès à la terre pour les investisseurs industriels.

Le diagnostic des zones industrielles a permis de voir les secteurs prioritaires pour chaque zone industrielle étudiée. Cela participe à fournir un plan spécifique de développement qui se base sur les potentialités de la zone elle-même. Cela est en cohérence avec la stratégie actuelle du Maroc car au fil des années, le pays a connu un changement de stratégie industrielle en matière de foncier industriel. Auparavant, l'objectif était principalement de créer des zones industrielles dans différentes régions du pays afin d'encourager l'investissement et de créer des emplois. Cependant, ces dernières années, la stratégie s'est orientée vers une approche plus ciblée, visant à attirer des investisseurs spécialisés dans des secteurs clés de l'économie marocaine. Ainsi, le pays a-t-il mis en place plusieurs plans et programmes visant à encourager l'investissement dans des secteurs tels que l'industrie automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables et les industries créatives. Cette stratégie a pour objectif de développer des chaînes de valeur compétitives et de stimuler la création d'emplois de qualité. L'identification des secteurs porteurs dans chaque zone industrielle lors du diagnostic renforce la cohérence du programme par rapport aux programmes et stratégies actuels.

De manière plus récente, le lancement de la Stratégie Nationale pour l'Industrie 4.0 qui vise à moderniser et à numériser l'industrie marocaine est un argument de plus par rapport à la cohérence du programme.

Il est clair que les activités promues à travers ce programme sont cohérentes à plus d'un titre par rapport à la stratégie de développement industriel et de gestion du foncier industriel au Maroc. Cette cohérence a été garantie par le fait que l'identification même des activités promues à travers ce programme a été faite par MCA-Morocco qui en a validé le besoin et a fait appel à l'ONUDI pour leur mise en œuvre.

- **Durabilité des avantages**

Cette évaluation se déroule juste avant la clôture du projet. Cependant, concernant le projet 1 sur le renforcement des capacités, plusieurs éléments permettent de présager de sa durabilité. D'abord, le choix des thèmes de formation a été finalisé par MCA-Morocco en collaboration avec les structures étatiques. Ce choix est basé sur une analyse préalable qui a été faite et qui a identifié le renforcement des capacités en gouvernance foncière comme

élément critique de la stratégie de développement industriel. C'est donc dire que les thèmes choisis répondent aux besoins des bénéficiaires et cela augmente la probabilité que les connaissances acquises soient utilisées dans leur travail.

En outre, les spécialistes engagés dans le processus sont dans leur majorité des experts nationaux qui travaillent dans le secteur. Cela veut dire qu'ils pourraient être disponibles ultérieurement en cas de besoin pour les mêmes acteurs. Les kits pédagogiques et le matériel didactique utilisé sont aussi disponibles sur la plateforme qui a été mise en ligne.

De même, les bénéficiaires des formations sont dans leur majorité les personnels des structures étatiques et des représentants du secteur privé. Ils pourraient être appelés à changer de poste mais ils pourront toujours avoir accès aux modules de formation pour s'en rappeler ou pour répliquer les enseignements reçus. Ces bénéficiaires de formation ont dans leur majorité apprécié les formations reçues et la disponibilisation d'outils didactiques à cet effet, comme indiqué dans le tableau de l'évaluation post-formations. Etant donné que ce financement de MCA-Morocco s'achève fin mars 2023, il n'a pas été mis en place des activités d'accompagnement des participants après la fin du projet ou des stratégies pour assurer le maintien des connaissances ou la réplique des formations avec les nouvelles recrues. Cela relèvera des structures qui en ressentiraient le besoin.

La mise en ligne d'une nouvelle plateforme électronique va aider pour longtemps encore, les investisseurs et autres acteurs du développement à trouver des réponses aux questions qu'ils pourraient avoir sur l'industrie et le foncier industriel au Maroc. Vu que le domaine est dynamique et évolutif, il reviendra aux structures étatiques de trouver des moyens pour mettre à jour les informations au niveau de la plateforme. Le prestataire qui a été sous-contracté par l'ONUDI pour la mettre en place, est un prestataire privé mais il a offert le service avec une garantie d'une année (12 mois glissants) au bout de laquelle le dossier sera clos à leur niveau et toute responsabilité déclinée sur la suite avec la plateforme.

Le programme « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc » a été une occasion pour renforcer les liens de travail entre les différents départements ministériels en charge de la question de la gouvernance foncière industrielle dans le pays.

Le diagnostic qui a été fait de manière satisfaisante sur les cent quatorze zones industrielles constitue une activité dont les résultats seront utilisés encore longtemps pour appuyer le développement (secteur public) ou attirer (le secteur privé) dans ces zones industrielles.

Critères de performance transversaux

- **Genre**

Dans l'élaboration de l'accord de don, il n'a pas été fait mention d'éléments de genre. Cependant le programme a toujours essayé de faire intégrer des femmes dans les formations qui ont été dispensées. Au moment de cette évaluation, l'ensemble des formations étaient déjà complétées et sur un total de 197 personnes formées, 36% étaient des femmes.

Les projets 2 et 3 sur la plateforme à mettre en ligne et les diagnostic des zones industrielles n'avaient pas d'objectifs relatifs au genre.

- **Suivi & évaluation**

S&E conception

L'accord de don ne prévoyait pas de mise en place de système de suivi évaluation spécifique. La gestion du programme se faisant au jour le jour et directement par le personnel du programme. Le projet ne disposait pas de chargé de suivi évaluation.

S&E mise en place

Il est utile de noter que dans les organes de gouvernance se trouvait un comité de suivi qui se réunissait régulièrement en plus d'une auto-évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale externe encours au moment de la rédaction de ce rapport. En outre, l'équipe de programme tenait des réunions hebdomadaires de suivi et d'information avec le MCA-Morocco, ce qui permettait de discuter des avancées et des défis rencontrés.

- **Gestion axée sur les résultats (RBM)**

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion qui met l'accent sur les résultats plutôt que sur les activités. Elle vise à améliorer la performance et l'efficacité des organisations en les incitant à définir des objectifs clairs, à mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte de ces objectifs, et à utiliser ces résultats pour orienter les décisions et les actions futures.

L'utilisation de la GAR dans ce programme est avérée, à travers :

- **La planification** : Cette étape implique la définition des objectifs, des résultats attendus, des activités à réaliser, des ressources nécessaires et des indicateurs de mesure. Il faut cependant noter, qu'au moment de signer le contrat, les nombres de participants aux formations n'ont pas été déterminés. Cette absence de cibles numériques, rend un peu plus difficile la fonction de suivi ou d'évaluation ultérieure.
- **La mise en œuvre** : Le programme avait un chronogramme détaillé pour toutes ses activités et ce de manière périodique. Une fois que le plan est établi, les activités sont mises en œuvre en fonction du calendrier et du budget établis. Cependant, le calendrier initial n'a pas été respecté pour les nombreuses raisons et défauts précédemment décrits, et a nécessité un ajustement par avenant

- **Le suivi** : Le suivi consistait à recueillir des données sur les activités en cours et les résultats obtenus afin de pouvoir mesurer les progrès réalisés et apporter les ajustements nécessaires. Ce suivi s'est fait tout au long du projet et les résultats ont permanemment été partagés avec MCA-Morocco.
- **L'évaluation** : deux évaluations ont eu lieu pour ce programme ; une à mi-parcours et une dernière comme évaluation finale indépendante.

Performance des partenaires

• ONUDI

Le programme avait d'énormes défis avec le nombre d'activités et de livrables à gérer.

D'abord, il est important de relever que le principal défi a été la réalisation des activités sur un calendrier limité à la date maximum du 30 juin 2022 alors-même que la négociation de l'accord de don entre MCA-Morocco et l'ONUDI l'a fait démarrer avec plusieurs mois de retard, par rapport au calendrier escompté par MCA-Morocco. Ceci a généré une très forte pression sur le travail à mettre en œuvre sur une durée devenue très écourtée et fortement comprimée à cause de la tardiveté du démarrage, jusqu'à ce que l'avenant intervienne tardivement pour une extension.

Au niveau du siège, un appui technique a été donné pour aider le personnel sur le terrain à accomplir toutes les activités et atteindre les résultats. La forte implication de l'équipe de gestion du projet au siège et back-office a permis de mieux au projet de mieux tirer parti de la supervision, des arbitrages, du suivi, de la facilitation et du règlement de nombreuses questions. En plus de cette équipe, une seconde équipe en charge du Procurement a appuyé le projet dans les achats à réaliser, l'identification et la mobilisation de fournisseurs de services.

Il a été noté par plusieurs acteurs les retards significatifs dans le retour des informations en provenance de cette équipe. A cela s'ajoutait très souvent un manque de communication qui faisait que l'équipe de terrain ne pouvait jamais savoir exactement quand une tâche donnée 'sélection/contractualisation de consultants, de prestataires ou achats, pouvait se terminer. Les processus qui ont transité par l'équipe administrative ont dans leur majorité connu le même sort. D'après les informations recueillies d'un représentant de l'ONUDI, il s'agissait principalement des processus durant la pandémie de Covid-19 qui faisait que beaucoup de consultants ne pouvaient voyager, il fallait en enrôler de nouveaux alors et cela prend du temps. En plus les passations de contrats achats devaient être coordonnées par des équipes qui commençaient à travailler de la maison et donc pour lesquelles les procédures n'étaient pas encore fluides. Il faut noter que malgré les nombreux défis auxquels le projet a été confrontés, tous les livrables ont pu être produits au moment de cette évaluation.

• Partenaires nationaux

La majorité des services fournis dans le cadre de ce projet l'a été par des structures nationales, privées ou publiques. Cela a été rendu possible à cause de l'arrivée de la COVID et des restrictions de voyage qui s'en sont suivies. Le Maroc ayant été l'un des derniers pays à rouvrir ses frontières, il était devenu nécessaire d'identifier et de compter sur les fournisseurs de services nationaux.

Au niveau institutionnel, malgré la bonne volonté des interlocuteurs au MIC, la mise en œuvre du projet a subi des ralentissements liés aux divers départs de responsables. Ces changements de points de contact ont eu un impact sur la réactivité de la DIICTRD pour les orientations à prendre, la validation des projets et des livrables.

- **Donateur**

MCA-Morocco a guidé le travail en établissant dès le début les termes de l'accord de don. Cet accord était formulé comme un contrat pour lequel les paiements se faisaient dès la livraison d'un produit. Il y avait en tout dix-neuf jalons pour lesquels MCA-Morocco a interagi tout au long du processus avec le personnel du programme. De même la DIICTRD et les autres partenaires techniques ont participé à la révision et à la finalisation des produits. Au moment de cette évaluation, tous les jalons ont presque été atteints et les paiements afférents ~~donnés~~ réalisés.

Evaluation globale

Le tableau suivant donne un récapitulatif de la notation de l'évaluation³ :

³ Système de notation :

6 : Très satisfaisant - Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.

5 : Satisfaisant - Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.

4 : Modérément satisfaisant - Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes

3 : Modérément insatisfaisant - Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.

2 : Insatisfaisant - Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.

1 : Très insatisfaisant - Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.

#	Critère d'évaluation	Score	Equivalence
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	5	Satisfaisant
B	Le design du projet	4	Modérément Satisfaisant
1	Conception générale	5	Satisfaisant
2	Cadre logique	3	Modérément Satisfaisant
C	Performance du projet	5	Satisfaisant
1	Pertinence	6	Très Satisfaisant
2	Efficacité	6	Très Satisfaisant
3	Efficienc	4	Modérément Satisfaisant
	Cohérence	5	Satisfaisant
4	Durabilité des avantages	4	Modérément Satisfaisant
D	Critères de performance transversaux		
1	Gender mainstreaming	4	Modérément Satisfaisant
2	Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place	4	Modérément Satisfaisant
3	Gestion axée sur les résultats (RBM)	4	Modérément Satisfaisant
E	Performance des partenaires		

1	ONUDI	4	Modérément Satisfaisant
2	Partenaires nationaux	5	Satisfaisant
3	Donateur	5	Satisfaisant
F	Évaluation globale	5	Satisfaisant

9. Conclusions et recommandations

Le programme « Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc », est un accord de don conclu entre MCA-Morocco et l'ONUDI. Il a été mis en œuvre pour faciliter le renforcement des capacités des acteurs dans les zones industrielles, ~~mettre à jour et publier~~ créer une nouvelle plateforme électronique sur les zones industrielles, et enfin faire un diagnostic spécifique de cent quatorze zones industrielles dans le pays.

Le projet est aligné sur la stratégie industrielle du Maroc qui vise à renforcer le secteur industriel du pays en le positionnant comme un acteur majeur dans la région et en créant des emplois pour la population. Cette stratégie se traduit, entre autres, par une volonté de :

- **Diversifier de l'économie** : La stratégie vise à diversifier l'économie marocaine en encourageant la création/l'implantation de nouvelles industries et en réduisant la dépendance aux secteurs traditionnels comme l'agriculture.
- **Développer des infrastructures** : La stratégie met l'accent sur le développement des infrastructures industrielles, notamment les zones industrielles, les parcs technologiques et les centres de recherche et développement.
- **Promouvoir l'investissement** : La stratégie vise à attirer les investissements étrangers en offrant des incitations fiscales et en créant un environnement favorable aux entreprises.

Après deux ans de mise en œuvre, le programme a permis la formation dans douze modules de 197 personnes dont 36% sont des femmes. Les modules de formation ont touché des domaines aussi variés que Le Cadre juridique et statuts du foncier au Maroc, le Choix de site pour une nouvelle zone industrielle, le Business Plan d'un projet de zone industrielle, l'Aménagement des zones industrielles, le cadre de la planification territoriale au Maroc et principaux intervenants, entre autres. Pour toutes les formations confondues, plus de 80% des participants jugeaient le contenu et les conditions satisfaisantes. L'organisation de toutes les formations en ligne à cause des mesures de restriction consécutives à la pandémie de COVID-19, a créé de la frustration au niveau de certains participants à cause du manque de pratique sur le terrain et de l'aspect contraignant des formations en ligne.

Le projet 2 a permis de faire un diagnostic de la plateforme industrielle, d'identifier les bonnes pratiques et d'élaborer une nouvelle plateforme qui a été mise en ligne en mai 2022.

Le projet 3 a permis de réaliser le diagnostic de cent quatorze zones industrielles pour lesquelles des recommandations spécifiques ont été élaborées. La pandémie de Covid-19 a fortement impacté les activités du projet. Ainsi, toutes les formations ont été faites en ligne alors qu'au début il était question de les faire en présentiel. De même, la majorité des formateurs et des consultants mobilisés par le programme étaient des nationaux à cause de la fermeture des frontières, mais aussi, de la nécessité de maîtrise des réalités juridiques, administratives et économiques du pays.

Le bon fonctionnement du comité de suivi, des comités pédagogiques et des rencontres hebdomadaires de suivi avec le bailleur ont permis au programme de réaliser l'ensemble de ses activités avec une qualité satisfaisante pour les parties prenantes. Le processus ayant conduit au recrutement de plusieurs fournisseurs de services ou tout simplement d'achat de biens pour le programme a été frustrant pour plusieurs acteurs. En effet, les achats et enrôlement de consultants se faisaient à partir de Vienne et l'unité en charge de cette tâche se devait de s'adapter à de nouvelles conditions de travail, ce qui ne rendait pas fluide leurs interactions. A cela s'ajoute un manque inquiétant de communication de leur part qui rendait la tâche très difficile au personnel de terrain lorsqu'il était interpellé sur les délais d'attente et de commencement réel d'activités sur le terrain. Les défis et problèmes rencontrés n'ont pas empêché l'équipe de terrain de réaliser la totalité des livrables qui ont été identifiés lors de la signature du contrat, ce qui en soit constitue une réussite spectaculaire pour le projet.

Au terme de cette évaluation, les recommandations suivantes sont faites :

N	Recommandations	Destinataires	Importance
1	Il faudrait s'assurer que la base de données des experts locaux utilisés par l'ONUDI est transférée à MCA-Morocco ou à la DIICTRD en même temps que les autres fichiers après la clôture du programme afin de faciliter l'identification d'experts nationaux pour des besoins d'appui.	ONUDI	Haute
2	L'ONUDI devrait s'assurer dans le cas de ce projet ou dans l'avenir de fournir des attestations de formation pour les bénéficiaires de ses cursus de formation	ONUDI	Moyenne
3	Dans l'esprit de la gestion axée sur les résultats, ONUDI devrait s'assurer dans le futur que tous ses projets disposent de cibles numériques désagrégés par genre,	ONUDI	Haute

	pour faciliter le suivi et l'évaluation ultérieure de ses performances.		
4	Etant donné que les diagnostics des 114 Zones a été finalisés juste avant la clôture du programme, il faudrait s'assurer que les résultats sont partagés avec tous les acteurs concernés et que le responsable de l'étude soit mis en relation avec la structure récipiendaire pour de potentielles mises à jour futures des résultats.	DIICTRD	Haute
5	Il faudrait s'assurer qu'un mécanisme clair est mis en place sur le long terme pour la mise à jour de la plateforme, ce qui participera à la rendre utile sur une période beaucoup plus longue.	DIICTRD	Haute
6	S'assurer qu'à l'avenir le département en charge des achats communique suffisamment avant, et durant les processus pour permettre aux équipes de terrain d'avoir au moins la bonne information dont elles pourraient se servir pour continuer le travail.	ONUDI	Haute
7	Les évaluations avant et après formation sont de bonnes pratiques. Il faudrait tout de même s'assurer dans les deux cas que les réponses des hommes et des femmes sont connues pour être sûr de prendre en compte les besoins des deux genres.	ONUDI	Haute
8	Il faudrait conduire des enquêtes de suivi pour les bénéficiaires des formations données dans l'avenir, ce qui permettra de voir comment ils utilisent les connaissances acquises dans leur travail et continuera à déterminer leurs besoins actualisés de formation.	DIICTRD	Haute

10. Annexes

Termes de référence

CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Titre du projet	Appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc
Numero SAP	200160
Pays bénéficiaire	le Royaume du Maroc
Baillleurs de fonds	Millennium Challenge Account-Morocco «MCA-Morocco»
Donateur	le Royaume du Maroc
Date de début du projet	13 Octobre 2020
Date de fin du projet (telle que prévue dans le document de projet initial)	30 Juin 2022
Date de fin du projet (après amendement)	31 Mars 2023
Durée du projet: Planifiée: Réelle (après amendement):	20.5 mois 29.5 mois
Agence d'implémentation	ONUDI
Partenaire d'exécution	Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique
Budget (en USD), frais de support inclus	Budget de base de 3.289.190 USD Budget optionnel de 336.390 USD

Contexte du projet

Le gouvernement du Royaume du Maroc a conclu, le 30 novembre 2015, un deuxième programme de coopération (Compact II) avec le gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, représenté par Millennium Challenge Corporation (MCC) et ce, dans l'objectif de rehausser la qualité du capital humain et d'améliorer la productivité du foncier. L'activité « Foncier industriel » du Compact II porte sur la mise en œuvre de trois composantes : (i) l'assistance technique en matière de développement et de gestion des zones industrielles ; (ii) la conception d'un nouveau modèle de développement de parcs industriels durables et de revitalisation de zones industrielles existantes, tiré par la demande

du marché et privilégiant le partenariat public-privé et la durabilité environnementale et sociale. Ce modèle sera mis en œuvre, à titre pilote, dans trois zones industrielles ; et (iii) la mise en place du Fonds des Zones Industrielles Durables (FONZID) visant à soutenir des projets améliorant la gouvernance et la durabilité de zones industrielles existantes ou nouvelles.

Le présent programme s'inscrit dans le cadre de la composante (i) « Assistance Technique » de l'activité « Foncier industriel ».

Par ailleurs, ce programme s'inscrit également dans le cadre du Programme de Partenariat Pays (Partnership Country Programme, PCP Maroc-ONUDI), signé le 26 mars 2019 entre l'ONUDI et le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (MIC).

Le PCP Maroc-ONUDI s'articule autour de six composantes verticales : (1) les Zones Industrielles, (2) l'Industrie Agroalimentaire, (3) l'Énergie, (4) l'Économie Circulaire, (5) l'Industrie 4.0 et (6) l'E-commerce, et de quatre composantes transversales : la Coopération Sud-Sud et Triangulaire, les Partenariats, l'Intégration du Genre, les Statistiques.

La composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI porte sur quatre produits :

- Produit 1 : La valorisation optimale du foncier industriel et la réhabilitation des Zones Industrielles.
- Produit 2 : L'assistance technique au lancement de dix (10) nouvelles Zones Industrielles.
- Produit 3 : La refonte et l'enrichissement en termes de fonctionnalités du portail Internet des Zones Industrielles.
- Produit 4 : La mise à niveau des trente (30) pépinières d'entreprises (ou incubateurs d'entreprises) financées par le MIC.

Le projet porte sur les deux produits 1 et 3 de la composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI, identifiés entre MCA-Morocco et l'ONUDI répondant aux objectifs communs des deux programmes de coopération, Compact II et PCP Maroc-ONUDI.

Objectif et résultats attendus du projet

Le projet vise à améliorer l'efficacité, la performance et l'attractivité du foncier industriel et renforcer les capacités de gestion et de planification des parties prenantes dans ce domaine.

Résultats attendus :

- Réalisation d'un programme de formation en faveur du personnel du MIC et des parties prenantes
- Développement d'outils didactiques et produits de connaissance portant sur le foncier industriel
- Création d'une plateforme électronique complète sur le foncier industriel marocain à la disposition des différents utilisateurs, notamment les institutions et les investisseurs potentiels
- Réalisation d'un diagnostic sur l'état des lieux national des zones industrielles et propositions de recommandations pour améliorer leurs performances

Convention de contribution, avenants et budgets

Le projet a démarré en Octobre 2020. Les principaux éléments de la convention et éléments financiers sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Convention	Date signature	Objet	Budget en Euro (y compris frais d'appui de 7%)
------------	----------------	-------	--

Convention de contribution MCA Morocco-ONUDI	13.10.2020	Accord de don portant sur la période 13.10.2020 – 30.06.2022	Budget de base de 3.289.190 USD et Budget optionnel de 336,390 USD
		Un amendement a été conclu le 29/06/2022 pour étendre le projet sans frais jusqu'au 31/03/2023	

Mise en œuvre, pilotage et monitoring du projet

Au siège de l'ONUDI, la Division de la transformation numérique et des stratégies de l'Intelligence Artificielle, appartenant à la Direction de la coopération technique et du développement industriel durable (TCS) assure la mise en œuvre et le monitoring du projet.

Pour la coordination des activités à mettre en œuvre dans le cadre de ce programme, l'ONUDI a mobilisé un conseiller technique principal (CTP) qui assure l'encadrement et la direction de l'équipe et agit comme principal interlocuteur du programme. Le CTP a été appuyé par le personnel clé pour la mise en œuvre des différentes activités, dont les profils et les fonctions ont été différents pour chaque composante, en plus d'un coordinateur national tout au long de l'implémentation du projet.

Un comité de suivi du programme, constitué des représentants de l'ONUDI, du MIC et de MCA Morocco, a été constitué, et a assuré notamment les rôles ci-après :

- Suivre de près la planification et la réalisation des activités du programme, en veillant à leur bon déroulement et au respect des délais arrêtés ;
- S'assurer de l'adéquation des activités avec les objectifs spécifiques et les résultats attendus ;
- Assurer l'orientation et la coordination des actions à réaliser dans le cadre du programme ;
- Examiner et valider, le cas échéant, les travaux et livrables réalisés dans le cadre de la mission ;
- Veiller à lever les éventuelles contraintes observées dans le cadre de l'implémentation du programme
- Préparer les éléments nécessitant un arbitrage pour la continuité des activités

Le secrétariat dudit comité sera assuré par l'ONUDI. Il a pour rôle notamment :

- La préparation de l'ordre du jour des réunions du Comité et des documents à examiner.
- La planification, l'invitation et l'organisation des travaux du comité.
- La rédaction du compte rendu reflétant les éléments saillants discutés et les actions retenues.
- Le partage des comptes rendus et le suivi des actions retenues.

Rappel des conclusions et recommandations de l'auto évaluation à mi-parcours

La mission d'auto-évaluation à mi-parcours est prévue dans l'accord de don. Elle vise à refléter l'état d'avancement des projets et activités à mi-parcours et établir une évaluation objective des mécanismes de gouvernance, de gestion et mise en œuvre des activités du programme. Elle concerne la mise en œuvre des activités depuis le lancement opérationnel du projet le 13 octobre 2020 jusqu'au 31 juillet 2021.

L'expert chargé de la mission a débuté sa mission par une revue documentaire avant de réaliser des interviews et échanges conduits avec les partenaires du programme, afin de recueillir leurs avis et appréciations respectifs quant aux modalités et à l'avancement des activités et sous-activités planifiées.

L'auto-évaluation a fait ressortir un retard au niveau de l'implémentation des activités du projet. Cependant, ce retard a été efficacement résorbé par la mise en place d'experts adaptés aux besoins et de mécanismes collégiaux d'accompagnement et de suivi.

Cette démarche de résorption des retards initiaux a fait ses preuves pour le volet 1, il a été vivement recommandé de mettre à profit ces bonnes pratiques internes pour anticiper et pour résorber les retards de lancement des opérations des volets 2 (plateforme électronique) et 3 (diagnostic des Zones Industrielles).

Les différents entretiens menés avec le MIC et MCA-Morocco ont confirmé leur inquiétude quant aux retards (notamment sur les volets 2 et 3 du programme) pouvant influencer sur la qualité ou la complétude des actions prévues. Les responsables interviewés à l'ONUDI ont confirmé leur engagement à respecter au mieux la planification et les échéances opérationnelles. L'ONUDI s'est engagée à mettre tout en œuvre pour anticiper ou rattraper les retards, particulièrement en opérant les recrutements les plus adaptés et la mobilisation de prestations plus importantes que celle initialement prévues dans l'accord de don.

Les éléments précédemment décrits ainsi que les convictions des interlocuteurs envers la nécessaire réussite de ce programme, ont rassuré l'évaluateur quant aux capacités de l'ONUDI, à capitaliser sur les réalisations et les corrections de trajectoires mises en œuvre depuis le 13 octobre 2020. Cependant, il est rappelé que la plus grande urgence opérationnelle actuelle concerne le lancement du volet 3 du programme qui aurait dû être réalisée sensiblement avant le 31 juillet 2021.

● OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'EVALUATION FINALE DU PROGRAMME

Le but de l'évaluation est d'évaluer de manière indépendante le projet pour aider l'ONUDI à améliorer la performance et les résultats des futurs programmes et projets.

L'évaluation a deux objectifs spécifiques :

(i) Évaluer la performance du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de l'impact ; ii) Élaborer une série de constatations, de leçons et de recommandations pour améliorer la conception et la mise en œuvre des projets en cours par l'ONUDI.

L'évaluation indépendante couvrira toute la durée du projet, de sa date de début du 13/10/2020 à la date d'achèvement prévue au 31/03/2023.

● APPROCHE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Cette évaluation sera conduite conformément aux principes d'évaluation de l'ONUDI⁴ et à ses directives pour la coopération technique des projets et leurs cycles⁵.

L'évaluation sera réalisée en tant qu'évaluation indépendante et approfondie en utilisant une approche participative par laquelle toutes les parties clés associées au projet seront informées et consultées tout au long de l'évaluation. Le chef d'équipe de l'évaluation assurera la liaison avec la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI (ODG / EIQ / IEU) quant à la conduite de l'évaluation et les questions méthodologiques.

L'évaluation sera faite sur la base d'une approche fondée sur la théorie du changement et des méthodes mixtes de collecte des données et d'informations de différentes sources et informateurs. Il fera attention à la triangulation des données et des informations recueillies avant de former son évaluation. Ceci est essentiel pour garantir une évaluation crédible et fondée sur des preuves, avec un fondement analytique solide.

⁴ UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

⁵ UNIDO. (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGAI.17/Rev.1, 24 August 2006)

La théorie du changement identifiera les voies de causalité et de transformation entre les extrants du projet et les résultats et les impacts à long terme, ainsi que les facteurs déterminants et les obstacles à leur réalisation. L'apprentissage provenant de cette analyse sera utile pour la conception des futurs projets afin que l'équipe de gestion puisse les gérer efficacement en fonction des résultats.

Méthode de collecte des données

Voici les principaux instruments de collecte de données :

(a) **Examen documentaire** des documents liés au projet, y compris :

- Le document de projet original, les rapports de suivi (rapports d'avancement, rapport d'auto-évaluation à mi-parcours, rapports sur les résultats, rapports élaborés par les experts, correspondances ...)
- Procès-verbaux des réunions organisées dans le cadre du projet.

(b) **Les consultations avec les parties prenantes** seront menées à travers des entretiens structurés et semi structurés et des discussions de groupe. Les principales parties prenantes à interviewer comprennent :

- l'équipe de gestion du projet au sein de l'ONUDI et le personnel impliqué dans le projet ;
- les donateurs et les parties prenantes du projet.

(c) **Visite de terrain** dans les différents pays couverts par le programme afin de rencontrer les principales parties prenantes du projet et partenaires régionaux.

Questions clés et critères de l'évaluation

Les principales questions d'évaluation sont les suivantes :

- Quels sont les principaux facteurs et obstacles à la réalisation des objectifs à long terme ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à mettre en place les conditions susceptibles de répondre aux attentes, de surmonter les obstacles et de contribuer aux objectifs à long terme ?
- Le projet a-t-il bien fonctionné ? Le projet a-t-il bien fait les choses ? Le projet a-t-il bien fait les choses, avec un bon rapport qualité-coût ?
- Quels ont été les principaux résultats du projet (produits, résultats et impact, si possible)? Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints par rapport à la conception du projet ? Dans quelle mesure les résultats obtenus seront-ils maintenus après l'achèvement du projet ?
- Quelles leçons positives et négatives peuvent être tirées de la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet ?
- Le projet a-t-il intégré le genre dans ses activités?

L'évaluation évaluera la probabilité de la durabilité des résultats du projet après la fin du projet. L'évaluation identifiera les principaux risques (par exemple en termes de risques financiers, sociopolitiques, institutionnels et environnementaux) et expliquera comment ces risques peuvent affecter la poursuite des résultats après la fin du projet. Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux critères d'évaluation à prendre en considération par l'évaluation. Les questions détaillées pour évaluer chaque critère d'évaluation se trouvent dans l'annexe 2 du [Manuel d'évaluation de l'ONUDI](#).

Tableau 1: Critères d'évaluation du projet

#	Critère d'évaluation	Score obligatoire
A	Impact (ou progrès vers l'impact)	Oui
B	Le design du projet	Oui
1	<input type="checkbox"/> Conception générale	Oui
2	<input type="checkbox"/> Cadre logique	Oui
C	Performance du projet	Oui

1	<input type="checkbox"/> Pertinence	Oui
2	<input type="checkbox"/> Efficacité	Oui
3	<input type="checkbox"/> Efficience	Oui
	<input type="checkbox"/> Cohérence	Oui
4	<input type="checkbox"/> Durabilité des avantages	Oui
D	Critères de performance transversaux	
1	<input type="checkbox"/> Gender mainstreaming	Oui
2	<input type="checkbox"/> Suivi & évaluation : ✓ S&E conception ✓ S&E mise en place	Oui
3	<input type="checkbox"/> Gestion axée sur les résultats (RBM)	Oui
E	Performance des partenaires	
1	<input type="checkbox"/> ONUDI	Oui
2	<input type="checkbox"/> Partenaires nationaux	Oui
3	<input type="checkbox"/> Donateur	Oui
F	Évaluation globale	Oui

Système de notation

Conformément à la pratique adoptée par de nombreuses agences de développement, la Division de l'évaluation indépendante de l'ONUDI utilise un système de notation à six points, où 6 est le score le plus élevé (très satisfaisant) et 1 le plus faible (très insatisfaisant).

Tableau 2: Les critères de notation du projet

Score		Définition	Catégorie
6	Très satisfaisant	Le niveau de réalisation dépasse clairement les attentes et il n'y a pas de lacune.	satisfaisant
5	Satisfaisant	Le niveau de réalisation répond aux attentes (à titre indicatif, plus de 80-95 pour cent) et il n'y a pas ou peu de lacunes.	

4	Modérément satisfaisant	Niveau de réalisation plus ou moins conforme aux attentes (à titre indicatif, 60 à 80 pour cent) et il y a quelques lacunes	Insatisfaisant
3	Modérément insatisfaisant	Le niveau de réalisation est légèrement inférieur aux attentes (à titre indicatif, moins de 60%) et il existe des lacunes importantes.	
2	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation est nettement inférieur aux attentes et il existe des lacunes majeures.	
1	Très insatisfaisant	Le niveau de réalisation est négligeable et il existe de graves lacunes.	

● PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera mise en œuvre en cinq phases qui ne sont pas strictement séquentielles mais, dans de nombreux cas, itératives, menées en parallèle et qui se chevauchent partiellement :

- i. Phase de démarrage : L'évaluateur préparera le rapport de démarrage en fournissant des détails sur la méthodologie de l'évaluation et inclura une matrice d'évaluation avec des questions spécifiques pour l'évaluation ; les visites spécifiques sur le site seront déterminées pendant la phase de démarrage.
- ii. Examen documentaire et analyse de données ;
- iii. Entrevues, sondages et revue de la littérature ;
- iv. Visites sur terrain ;
- v. Analyse de données et rédaction de rapports.

● CALENDRIER ET LIVRABLES

L'évaluation devrait avoir lieu entre Janvier 2023 et Mars 2023. La mission d'évaluation sur terrain prévue en Février 2023. À la fin de la mission sur le terrain, il y aura présentation des résultats préliminaires pour toutes les parties prenantes impliquées dans ce projet.

Après la mission d'évaluation sur le terrain, l'évaluateur se rendra au siège de l'ONUDI pour le débriefing et la présentation des résultats préliminaires de l'évaluation finale. Le projet du rapport sera soumis à l'ONUDI trois semaines après la fin de la mission. Le projet du rapport doit être partagé avec le service IEU de l'ONUDI, le gestionnaire de projet de l'ONUDI, MCA-Morocco et d'autres parties prenantes pour commentaires et vérification des erreurs factuelles et d'interprétation. Le responsable de l'évaluation doit réviser le projet de rapport sur la base des commentaires reçus et soumettre la version finale conformément aux normes et standards de ODG / EIO / IEU de l'ONUDI.

Tableau 3: Planning indicatif

Activité/livrable	Calendrier indicatif
Recrutement de l'évaluateur	Décembre 2022
Analyse documentaire et préparation du rapport initial (Inception Report)	Janvier 2023

Réunion avec l'équipe de gestion du projet (en personne ou via skype)	Janvier 2023
Note méthodologique	Février 2023
Mission sur terrain	Février 2023
Préparation de la première mouture du rapport d'évaluation	mars 2023
Présentation du rapport à Vienne et révision suite aux échanges avec le Siège et MCA-Morocco	mars 2023
Validation du rapport	Mars-Avril 2023

● COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation. Il possédera une expérience et une expertise solides et pertinentes en matière d'évaluation et de zones industrielles/développement industriel. Il sera sous contrat avec l'ONUDI.

Les tâches de l'évaluateur sont spécifiées dans les descriptions de travail annexées à ce cadre de référence. Selon la politique d'évaluation de l'ONUDI, l'évaluateur ne doit pas avoir été directement impliqué dans la conception et / ou la mise en œuvre du projet évalué.

Un responsable de l'évaluation de l'ONUDI ODG / EIO / IEU fournira un appui technique à l'équipe d'évaluation et assurera la qualité de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et les équipes de projet sur terrain agiront en tant que personnes ressources et fourniront un soutien à l'équipe d'évaluation et au responsable de l'évaluation. Le chef de projet de l'ONUDI et l'équipe sur terrain fourniront un soutien logistique et administratif à l'équipe d'évaluation pour préparer les visites sur le terrain. L'équipe de projet fournira à l'équipe d'évaluation une liste proposée de parties prenantes (par exemple des représentants du gouvernement, des représentants du secteur privé et d'autres personnes concernées) qui décideront en dernier ressort qui consulter. L'équipe du projet organisera les réunions et préparera le calendrier des visites sur le terrain pour l'équipe d'évaluation, à la suite de leur demande, avant la visite sur le terrain.

L'équipe d'évaluation maintiendra une liaison étroite avec les représentants de l'ONUDI, d'autres institutions des Nations Unies ainsi qu'avec les agences nationales concernées et avec le personnel des projets nationaux et internationaux. L'équipe d'évaluation est libre de discuter avec les autorités concernées de tout ce qui concerne sa mission. Cependant, elle n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du gouvernement, du donateur ou de l'ONUDI.

● REPORTING

Rapport de démarrage

Ces TdR fournissent des informations sur la méthodologie d'évaluation, mais cela ne doit pas être considéré comme exhaustif. Après avoir examiné la documentation du projet et mené les entretiens initiaux avec l'équipe du projet, l'évaluateur préparera un bref rapport de démarrage qui opérationnalisera les termes de référence et fournira des informations sur la méthodologie qui sera adopté quant à la collecte des données. Il sera discuté et approuvé par le responsable de l'évaluation de l'ONUDI.

Le rapport initial portera sur les éléments suivants: modèle (s) théorique (s) préliminaire (s) du projet; l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation incluant des approches quantitatives et qualitatives à travers un cadre d'évaluation («matrice d'évaluation»); plan de mission, y compris les lieux à visiter, les personnes à interviewer et les enquêtes éventuelles à mener et un calendrier de livrables.

Format du rapport d'évaluation et procédures de révision

Le projet de rapport sera remis à l'ODG / EIO / IEU (le schéma de rapport suggéré figure à l'annexe 3) et distribué au personnel de l'ONUDI et aux parties prenantes régionales et nationales associées au projet pour validation factuelle et commentaires. Tout commentaire ou réponse, ou toute rétroaction sur toute erreur de fait apportée au projet de rapport par les parties prenantes sera envoyé à l'ODG / EIO / IEU pour être consolidé et transmis à l'équipe d'évaluation qui sera informée des révisions nécessaires. Sur la base de ces commentaires, et en tenant compte des commentaires reçus, l'équipe d'évaluation préparera la version finale du rapport final d'évaluation.

L'évaluateur présentera ses conclusions préliminaires aux parties prenantes locales à la fin de la visite de terrain et tiendra compte de leurs commentaires lors de la préparation du rapport d'évaluation. Une présentation des conclusions préliminaires aura lieu au siège de l'ONUDI après la mission sur le terrain.

Le rapport d'évaluation doit être bref, précis et facile à comprendre. Il doit expliquer le but de l'évaluation, ce qui a été évalué et les méthodes utilisées. Le rapport doit mettre en évidence les limites méthodologiques, identifier les principales préoccupations et présenter les résultats fondés sur des données probantes, les conclusions, les recommandations et les leçons qui en découlent. Le rapport doit fournir des informations sur le moment où l'évaluation a eu lieu, les lieux visités, les personnes impliquées et être présenté de manière à rendre l'information accessible et compréhensible. Le rapport devrait inclure un résumé afin de faciliter la diffusion et la distillation des leçons.

Les constatations, conclusions et recommandations devraient être présentées de manière complète, logique et équilibrée. Le rapport d'évaluation doit être rédigé en français, accompagné d'un résumé en anglais, et suivre les grandes lignes de l'annexe 1.

Assurance qualité

Toutes les évaluations de l'ONUDI font l'objet d'évaluations de la qualité par l'ODG / EIO / IEU. L'assurance et le contrôle de la qualité s'exercent de différentes manières tout au long du processus d'évaluation (exposé des consultants sur la méthodologie et le processus de l'ODG / EIO / IEU), apportant des contributions sur les conclusions, les leçons tirées et les recommandations des autres évaluations de l'ODG / EIO / IEU).

La qualité du rapport d'évaluation sera évaluée et notée en fonction des critères énoncés dans la liste de contrôle sur la qualité des rapports d'évaluation, jointe en annexe 4. Les critères d'évaluation de la qualité de l'évaluation sont utilisés pour fournir un feedback structuré. L'ODG / EIO / IEU de l'ONUDI devrait veiller à ce que le rapport d'évaluation soit utile à l'ONUDI en termes d'apprentissage organisationnel (recommandations et enseignements tirés) et soit conforme à la politique d'évaluation de l'ONUDI et aux termes de référence. Le projet et le rapport d'évaluation final sont passés en revue par l'ONUDI l'ODG / EIO / IEU, qui soumettra le rapport au donateur et le diffusera au sein de l'ONUDI avec une feuille de réponse du management.

Liste des personnes/institutions rencontrées

	Personnes/Institutions à rencontrer
1	Représentant ONUDI
2	Coordonnatrice du projet, Amina Lakhmissi
3	MCA Maroc
4	Mme Sanaa Ouacha Cheffe de service à la Direction des infrastructures industrielles
5	Luc SOLLIER-BRESSET, Conseiller technique Principal
6	Mme Fatima Zahra Khairat, Directrice déléguée de l'association des industriels "IZDIHAR"
7	Mme Imane Zouad, Cadre au Ministère de l'environnement Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable/Département du Développement Durable
8	M. Lahcen Rabach, chef de service au centre régional de l'investissement à la région d'Errachidia-Tafilalet
9	M. Akram Allaoui, Directeur de la direction des infrastructures industrielles / MIC
10	M. Omar Amar, Directeur du parc industriel de Aine Jouhra
11	M. Karim El Alaoui Chef de Division Offre Territoriale et promotion / CRI Beni Mellal - Khénifra

Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation finale du projet est la suivante :

QUESTIONS D'EVALUATION	SOURCES	METHODOLOGIE
I. STRATEGIE DU PROJET : dans quelle mesure la stratégie du projet est-elle adaptée aux priorités du pays, à l'appropriation nationale et au meilleur moyen d'atteindre les résultats escomptés ?		
Conception de projet :		
Dans quelle mesure le(s) problème(s) auquel s'attaque le projet et les hypothèses de base sont et restent valables dans le contexte actuel du Maroc ?	Document de projet Rapport évaluation mi-parcours Documents stratégiques nationaux Partenaires du projet Equipe du projet	Analyse des documents, Entretiens semi-structurés
Examiner la pertinence de la stratégie du projet et évaluer si c'est le moyen le plus efficace d'atteindre les résultats escomptés. Les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été convenablement pris en considération dans la conception du projet ?	Document de projet Rapport évaluation mi-parcours Documents stratégiques nationaux Autres documents des projets	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
Dans quelle mesure le projet répond-il aux priorités du pays ? Faire le point sur l'appropriation nationale ? Le concept du projet est-il conforme aux priorités et plans nationaux pour le développement industriel du Maroc ?	Documents stratégiques nationaux Rapport évaluation mi-parcours Partenaires du projet Bénéficiaires	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
Examiner la mesure dans laquelle les questions pertinentes en matière de genre ont été soulevées pendant la conception du projet et sa mise en œuvre.	Equipe du projet Rapport évaluation mi-parcours Partenaires du projet Bénéficiaires	Entretiens semi-structurés Rapports de suivi
Analyse critique des indicateurs et cibles du cadre logique du projet, évaluer la mesure dans laquelle ils sont « SMART »,	Document de projet Rapport évaluation mi-parcours Rapports de suivi Equipe du projet	Analyse documentaire
Les objectifs, résultats ou éléments du projet ont-ils été clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?	Document de projet Rapport évaluation mi-parcours Equipe du projet	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés

Examiner si les progrès réalisés à ce jour ont produit, ou pourraient produire à l'avenir, des effets bénéfiques	Document de projet Rapports de suivi Rapport évaluation mi-parcours Equipe du projet Partenaires du projet Bénéficiaires	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
II. Performance du projet : dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints jusqu'ici ?		
Analyse des progrès vers les réalisations :		
Passer en revue les indicateurs du cadre logique à la lumière des progrès accomplis vers la réalisation des cibles de fin de projet, à l'aide de la Matrice des progrès vers la réalisation des résultats	Rapports de suivi Rapport évaluation mi-parcours Compte-rendu visites de terrain	Analyse documentaire et des données recueillies
Mécanisme de gestion :		
Examiner l'efficacité globale de la gestion du projet telle qu'énoncée dans le Document de projet. Des changements ont-ils été apportés et sont-ils efficaces ? Les responsabilités et la structure hiérarchique sont-elles claires ? Le processus décisionnel est-il transparent et entamé en temps utile ? Recommander les améliorations à introduire.	Equipe du projet Rapport évaluation mi-parcours Partenaires du projet Ministère	Entretiens semi-structurés
Quel a été le niveau d'efficacité des organes de gouvernance du projet ? (comité de suivi, comité technique...)	Equipe du projet Rapport évaluation mi-parcours Partenaires du projet Ministère	Entretiens semi-structurés
Planification des activités :		
Passer en revue tout retard intervenu dans le démarrage et la mise en œuvre du projet, définir ce qui a causé ces retards et voir si les causes ont été éliminées.	Rapports de suivi Rapport évaluation mi-parcours Equipe du projet Partenaires du projet	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
Les processus de planification des activités ont-ils été axés sur les résultats ?	Rapports de suivi Rapport évaluation mi-parcours Equipe du projet Partenaires du projet	Entretiens semi-structurés
Financement et cofinancement :		

Etudier la gestion financière du projet, en s'attachant particulièrement au rapport coût-efficacité des interventions.	Rapports de suivi	Analyse documentaire
Systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du projet :		
Examiner les outils de suivi actuellement utilisés : fournissent-ils les informations nécessaires ? Impliquent-ils la participation des principaux partenaires ? Sont-ils alignés sur ou intégrés dans les systèmes nationaux ? Utilisent-ils les informations existantes ? Sont-ils efficaces ? Sont-ils rentables ? D'autres outils sont-ils nécessaires ? Comment pourraient-ils être plus participatifs et plus inclusifs ?	Equipe du projet Comité de suivi Document de projet Matrice de suivi évaluation	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
Participation des parties prenantes :		
Gestion du projet : les partenariats nécessaires et appropriés ont-ils été mis en place et renforcés avec des parties prenantes directes et indirectes ?	Equipe du projet Partenaires du projet Conventions de partenariat	Entretiens semi-structurés Analyse documentaire
Les parties prenantes ont-elles été à mesure de bien jouer leur rôle dans le projet ?	Equipe du projet Partenaires du projet Conventions de partenariat	Entretiens semi-structurés Analyse documentaire
Communication des données :		
Evaluer la manière avec laquelle la direction du projet a fait part des changements découlant de la gestion réactive et les a notifiés au Comité de pilotage du projet.	Equipe de projet Comité de direction du projet	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés
Dans quelle mesure la COVID 19 a-t-elle impacté les activités de mise en œuvre du projet ?	Equipe du projet Partenaires du projet	Revue documentaire Entretiens semi-structurés Triangulation des données
Quelles sont les leçons apprises et recommandations qui découlent de la mise en œuvre de ce projet ?		

Outils de collecte des données

Staff du projet

1. Quels ont été vos rôles et niveau de participation dans la conception et la mise en œuvre du projet ?
2. Pensez-vous que le projet pourra maintenant contribuer à éliminer les obstacles identifiés au développement des investissements privés dans les zones industriels ?
3. Que pensez-vous de la structure organisationnelle du projet ? a-t-elle été efficace ? points fort et points à améliorer ?
4. Quels sont les résultats obtenus grâce au projet à ce jour ?
5. Quelles ont été les difficultés rencontrées notamment celles ayant engendré des retards considérables dans la mise en œuvre du projet et quelles en sont les raisons ?
6. Quelles mesures de gestion adaptative aviez-vous prises pour répondre aux difficultés rencontrées ?
7. Le projet a-t-il eu des révisions majeures, en termes de contenu ou sur le plan budgétaire ?
8. Comment avez-vous été associés au suivi du programme ? quelles activités de suivi ont été faites ?
9. Quels seraient les enseignements d'un tel projet et vos recommandations pour la suite ?

Ministère MIC

- 1- Quel a été votre niveau de participation dans la formulation du projet ? sa mise en œuvre ?
- 2- Que pensez-vous de l'approche adoptée par le projet ? Est-elle toujours pertinente par rapport aux priorités et besoins du Maroc ?
- 3- Quels ont été les points forts et les points à améliorer du projet ?
- 4- Quels sont les principaux résultats obtenus à ce jour grâce au projet ?
- 5- Avez-vous d'ores et déjà constaté des changements transformationnels ?
- 6- Comment comptez-vous pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?
- 7- Quelles ont été les principales difficultés à surmonter ?
- 8- Dans quelle mesure le projet a-t-il été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 9- Quelles sont vos recommandations après la mise en œuvre de ce projet ?

MCA Morocco

- 10-Présentation
- 11-Quel a été votre niveau de participation dans la formulation du projet ? sa mise en œuvre ?
- 12-Que pensez-vous de l'approche adoptée par le projet ? Est-elle toujours pertinente par rapport aux priorités et besoins du Maroc ?
- 13-Quels sont les points forts et les points à améliorer du projet ?

- 14- Quels sont les principaux résultats obtenus à ce jour grâce au projet ?
- 15- Avez-vous d'ores et déjà constaté des changements transformationnels ?
- 16- Comment comptez-vous pérenniser les résultats obtenus ? Sur les plans institutionnel, financier, socio-politique, environnemental ?
- 17- Quelles ont été les principales difficultés à surmonter ?
- 18- Dans quelle mesure le projet a-t-il été inclusif (par rapport notamment à l'aspect genre) depuis le début de la mise en œuvre jusqu'à maintenant ?
- 19- Quelles sont vos recommandations après la mise en œuvre de ce projet ?

Enquête bénéficiaires de renforcement de capacité

- 1- Présentation
- 2- Dans quelle activité avez-vous participé pour le compte de ce projet ?
- 3- De quelles activités de renforcement de capacité avez-vous été bénéficiaire ?
- 4- Comment avez-vous été choisi ?
- 5- Comment appréciez-vous le programme de renforcement de capacité qui vous a été donné ?
- 6- Qu'est ce qui y a bien marché ?
- 7- Qu'est ce qui y a moins bien marché ?
- 8- Avez-vous déjà commencé à utiliser les connaissances acquises ?
- 9- Quels sont les résultats que vous avez obtenus après avoir eu les sessions de renforcement de capacités ?
- 10- Utilisez-vous directement ces connaissances ? Si non pourquoi ?