



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document 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, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



**Distr.  
RESTREINTE**

**OCG/EVG/R.6  
22 novembre 2004**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

ORIGINAL: FRANÇAIS

---



**PROGRAMME INTÉGRÉ ET MODULAIRE  
POUR L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ  
DU SECTEUR INDUSTRIEL AU MAROC**

Rapport de la mission d'évaluation \*

---

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

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

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

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>CARTE DU MAROC</b> .....	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>6</b>
<b>FICHE DE SUIVI DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>20</b>
<i>I. Bref historique</i> .....	20
<i>II. L'évaluation : objectifs et méthodologie</i> .....	21
<b>PREMIERE PARTIE : EVALUATION DU PROGRAMME DANS SON ENSEMBLE</b> .....	<b>22</b>
<i>I. Pertinence du programme</i> .....	22
<i>II. Conception et formulation du programme</i> .....	25
<i>III. Mobilisation des fonds</i> .....	26
<i>IV. Mise en oeuvre (efficacité et efficience)</i> .....	30
<i>V. Gestion et coordination</i> .....	31
<i>VI. Synergie, intégration interne et cohérence du programme avec les autres programmes bilatéraux et multilatéraux</i> .....	33
<b>PRODUITS ET INDICATEURS</b> .....	<b>41</b>
<b>COMPOSANTE 1 – Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité</b> .....	<b>46</b>
<b>COMPOSANTE 2 – Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines</b> .....	<b>49</b>
<b>COMPOSANTE 3 - Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques au Maroc</b> .....	<b>54</b>
<b>COMPOSANTE 4.A – Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs</b> .....	<b>58</b>
4.A.1. <i>Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : tissage</i> .....	58
4.A.2. <i>Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : séchage</i> .....	61
4.A.3. <i>Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : huile d'olive</i> .....	64
<b>COMPOSANTE 4 B – Développement de grappes et de réseaux de PME</b> .....	<b>69</b>
4.B.1. <i>Développement de grappes et de réseaux de PME – Sous composante: Poteries de Safi</i> .....	69

4.B.2. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante: Marqueterie de Thuya, Essaouira.....	72
4.B.3. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante : Grappe Cuir.....	76
4.B.4. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante : Export Consortia.....	79
<b>COMPOSANTE 5. Promotion d'un développement industriel durable au Maroc et établissement du Centre Marocain de Production plus Propre (CMPP).....</b>	<b>83</b>
<b>COMPOSANTE 6 - Mise en place d'une cellule de promotion des investissements et de la technologie.....</b>	<b>87</b>
<b>LEÇONS APPRISSES .....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 1 - Liste des personnes rencontrées par la mission .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 2 - Abréviations et Acronymes.....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE 3 - Documentation.....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE 4 - Résumé- Termes de Référence .....</b>	<b>102</b>

## REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation composée de:

- Donatella Magliani, Directeur, Groupe des Évaluations, ONUDI
- Lucia Cartini, Représentant du Bureau Régional des pays arabes, ONUDI
- Patrik Willot, Consultant International
- Saâd Belghazi, Consultant National

tient à remercier toutes les personnes avec lesquelles elle a pu s'entretenir au cours de sa mission, celles qui l'ont aidée à rassembler les matériaux nécessaires à son travail et celles qui ont facilité l'organisation de ses déplacements. Elle espère que certaines de ses recommandations contribueront à la formulation du Programme Intégré au Maroc, Phase II et aux efforts de l'ONUDI pour améliorer la mise en œuvre des programmes intégrés.

# CARTE DU MAROC



## RÉSUMÉ

Le premier Programme Intégré au Maroc (PIM) a été pertinent car en ligne avec la stratégie industrielle du Royaume du Maroc pour l'amélioration de la compétitivité de son secteur privé et le renforcement institutionnel d'appui aux entreprises.

Le PIM s'inscrit en plein dans les Objectifs du Millénaire des Nations Unies car il vise la création de sources de revenus pour des catégories plus précaires (franges de la population à plus grand risque de stagnation économique - femmes dans le Rif, re-localisation des artisans du cuir ou des potiers dans une ville à haut taux de chômage) et tient compte de préoccupations environnementales.

L'équipe d'évaluation a conclu que le PIM, dans son ensemble, constitue un succès au vu des réalisations suivantes :

- Il a été innovant, dynamique et suffisamment flexible pour s'adapter aux changements et pour se réorienter en vue de résoudre les problèmes
- Il a été capable d'intégrer avec succès des dimensions différentes d'ordre technique, social et régional
- Il a été en mesure de cibler des groupes défavorisés de bénéficiaires et de servir de pont entre tradition et modernisation
- Ses activités ont été conduites avec succès dans des domaines délicats (social, innovation) et dans un environnement difficile du point de vue logistique

Bien que les dépenses engagées ne soient encore qu'à 71% des budgets alloués après presque 5 années d'opérations, l'évaluation était nécessaire et permet de tirer certaines conclusions et recommandations, en vue de l'élaboration d'un PIM 2 envisagé lors de la visite au Maroc du Directeur Général de l'ONUDI cette année.

### **Le Programme Intégré au Maroc (PIM) : genèse, objectifs, déroulement**

Le PIM a été établi en 1998 sur la base d'études pré-existantes faites par l'ONUDI sur le secteur industriel, le développement des systèmes productifs locaux « clusters », d'une assistance préparatoire (entrepreneuriat féminin) et d'un projet pour l'établissement d'un Centre Marocain de Production plus Propre (CMPP). L'idée d'un Programme Intégré (PIM) est venue par la suite en cherchant à établir des complémentarités et des synergies entre des composantes dont les objectifs sont de contribuer à rendre le secteur privé plus compétitif et plus attentif à l'environnement.

La structure initiale du PIM comportait cinq composantes principales. Ensuite, au cours de l'année 2000, une nouvelle composante visant la « Mise en Place d'une Cellule de Promotion des Investissements et de la Technologie » a été ajoutée comme composante 6, tandis qu'à partir de 2002, la composante 1 « Renforcement des Capacités Institutionnelles pour l'Amélioration de la Compétitivité » a été éliminée du PIM à cause de son inactivité prolongée due au manque de financement. La composante 4 inclut deux sous composantes.

Composantes	Objectifs des composantes
1	Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité (abolie)
2	Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des 60 PME/PMI choisies parmi les sous-secteurs prioritaires (agroalimentaire, mécanique, électrique et para chimique)
3	Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques au Maroc
4	A) Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes, et B) développement de grappes et réseaux de PME
5	Promotion d'un développement industriel durable au Maroc et établissement du Centre marocain de production plus propre
6	Mise en place d'une Cellule de Promotion des Investissements et de la Technologie

Le PIM a démarré en 2000. L'ONUDI a financé beaucoup d'activités novatrices grâce aux fonds d'amorçage dont le rôle a été important pour mobiliser les financements ultérieurs. Cependant, les financements multi-bilatéraux ont parfois manqué et certaines des composantes prévues se sont donc arrêtées (Composantes 1 et 2).

L'essentiel du financement (91%) a été fait par des fonds multi-bilatéraux. A ce jour, ces projets ne sont pas encore finis et la partie dépensée est en général encore en deçà des budgets alloués (71%).

Subdivisions financières par source de financement (septembre 2004 en dollars E.U.)

Source des Financements	Montant	% du total du PIM	Dépenses	%Dépensé/ Budget
Fonds d'amorçage ONUDI	26,000	0.3%	26,000	100%
Fonds ONUDI du Programme Régulier pour la Coopération Technique	540,246	7.54%	547,936	101%
Budget Régulier	123,498	0.17%	112,249	91%
PNUD	80,000	1%	79,479	99%
Italie	3,156,821	44%	1,995,232	63%
République de Corée	132,743	2%	5,128	4%
Espagne	1,820,447	25%	1,221,212	67%
Suisse	1,283,000	18%	1,086,774	85%
<b>Total</b>	<b>7,162,755</b>	<b>100%</b>	<b>5,074,010</b>	<b>71%</b>

Le déroulement du PIM a été tributaire du financement qui n'a pas toujours été complet pour chaque composante. A l'intérieur de certaines composantes, les financements ont été parcellaires et irréguliers, donnant lieu à des difficultés de programmation et ensuite d'exécution.

## L'évaluation

L'évaluation a été effectuée sur la base d'une démarche participative impliquant l'équipe responsable de l'ONUDI, toutes les contreparties au Maroc, les représentants des

donateurs et directeurs des projets ainsi que certains bénéficiaires rencontrés durant la mission sur le terrain. L'évaluation a cherché les vues et les opinions de toutes les parties prenantes. L'équipe d'évaluation a examiné tous les documents disponibles relatifs au programme, y compris tous les rapports d'avancement, les rapports de réunions tripartites d'examen et les rapports d'autoévaluation. La mission d'évaluation sur le terrain s'est déroulée du 13 au 24 septembre 2004 à Rabat, Casablanca, Ait Hamza, Bouâdel, Fès, Safi, Essaouira et Chefchaouen.

Etant donné la courte durée sur place et le manque d'évaluations à mi-parcours des composantes (sauf une) le niveau de l'analyse en profondeur a varié. Une attention particulière a été portée aux composantes financées par des pays donateurs et/ou ayant un taux élevé de réalisation.

## **Conclusions**

Le PIM a cumulé une approche thématique, régionale, décentralisée et a œuvré sur chacune de ces dimensions dans un programme mieux intégré dans son approche que plus dans son exécution. Cependant, l'approche aurait dû être plus ciblée et réaliste dans ses objectifs.

Les niveaux d'intervention ont touché les milieux défavorisés (professionnellement ou isolés géographiquement) autant que les institutions. Pour ces dernières, le PIM a suivi soit leur évolution (séparation du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, mutation de l'Agence Nationale pour la PME) soit a assisté à la naissance de nouvelles institutions (CMPP). Le PIM a servi de passerelle entre tradition et modernisation depuis le séchage de fruit jusqu'au financement d'une ligne de production plastique dans des contextes difficiles (milieu social, logistique, caractère innovateur).

L'incidence directe sur la situation des bénéficiaires est, en général, probablement positive mais la situation des utilisateurs finaux n'a pas pu toujours être évaluée faute de temps et par manque d'évaluations par composante. Dans le stade actuel de l'évaluation (timing et moyens), il faut souligner la difficulté d'une évaluation globale sans évaluations en profondeur au niveau des composantes. Sans cela, une appréciation de l'efficacité paraît difficile.

En résumé, si l'on analyse le PIM au long de son déroulement, voici les appréciations globales. Les conclusions et recommandations que l'équipe d'évaluation peut relever :

### Conception/Formulation

- Le PIM a été pertinent. Les objectifs de développement du PIM contribuent aux objectifs établis par le pays. Il a bien été conjointement identifié et formulé avec les autorités marocaines. Au niveau des contreparties et surtout des bénéficiaires cibles, la formulation a été nettement moins forte. Cela peut se comprendre de part la nature novatrice de beaucoup de composantes à caractère exploratoire.
- L'objectif général du PIM était très large mais était essentiellement axé sur une meilleure compétitivité pour les entreprises marocaines grâce à « une diminution des coûts » notamment des coûts de transaction. Cet aspect de diminution des coûts n'est pas très présent dans les composantes développées sauf pour l'argumentaire d'approche aux entreprises par le CMPP.

- On peut également constater une absence importante des représentants d'industrie dans la formulation du programme. Ceci explique sans doute également une relative absence de ceux-ci au niveau de la mise en œuvre (Composante 5b. CMPP et Composante 3. Systèmes et Réseaux d'Information - RNIM).
- En outre, les objectifs initiaux sont parfois substitués (grappe cuir – la dimension réseau substituée par la dimension infrastructures) et il y a eu une analyse insuffisante des contraintes à résoudre (la dimension réseau dans le RNIM considérablement trop ambitieuse) ou une préparation insuffisante des conditions juridiques, économiques et financières (huile d'olive). Plus encore, il y a eu une faible appréciation du temps et des moyens nécessaires pour une approche participative en particulier de l'artisanat. Elle aurait dû mieux tenir compte des réalités locales et des capacités techniques et économiques des opérateurs (consortia poterie à Safi et marqueterie en Thuya à Essaouira).
- Finalement, il faut relever l'insuffisance de détails pour le cadre logique et les indicateurs (sauf Composante 4 A). De même, des évaluations par composantes ne sont que peu ou pas prévues et il aurait fallu prévoir les budgets d'évaluation dès la conception des programmes et des composantes.

#### Mobilisation des Fonds

- La stratégie de mobilisation des fonds a été globalement positive même si certaines composantes n'ont pas reçu de financements.
- Les fonds d'amorçage ONUDI ont permis un démarrage rapide des projets. Cependant, leur fonction doit être prise soit comme des fonds de démarrage en attendant le versement de financements majeurs déjà acquis ou comme fonds « à risque » pour des activités exploratoires. En effet, certaines des composantes « pré-financées pour le lancement » n'ont jamais vu la suite des financements envisagés (Composante 1. Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité et Composante 2. Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des 60 PME/PMI choisies parmi les sous-secteurs prioritaires). Ces composantes fondamentales du PIM d'origine ont donc été abandonnées.
- Les interactions et la communication avec les bailleurs de fonds peuvent être améliorées. Certains retards dans le « circuit des signatures » des fonds multi bilatéraux ont entraîné des retards préjudiciables dans les projets, soit au niveau du financement global, soit à l'intérieur d'une composante (Composante 6 : les utilisateurs finaux regrettent la lenteur pour les déblocages de fonds sur la ligne de crédit).
- Certaines des composantes ont été totalement ou presque totalement financées par l'ONUDI.
- On souligne la contribution en nature du Gouvernement Marocain dans chaque composante.

## Mise en Oeuvre

- Efficacité : bien que l'évaluation n'ait été effectuée qu'au niveau de 71% des dépenses à engager et qu'il reste donc encore du temps pour terminer la mise en œuvre, celle-ci est bien avancée.
- Suite aux difficultés inhérentes à la nature innovatrice de certaines composantes, la mise en œuvre a été difficile mais finalement en passe d'être réussie. Certaines des sous composantes ont maintenant un potentiel de démonstration et de diffusion.
- Le PIM est considéré par les autorités locales comme un modèle, notamment pour la coopération bilatérale. Celles-ci soulignent l'aspect « fer de lance » de certaines des activités et la spécificité de l'ONUDI dans l'apport de ses réseaux technologiques et de contacts. Pour elles, le succès vient du fait de pouvoir élaborer, souvent dans une phase pilote ou exploratoire, un modèle potentiellement applicable à un secteur de l'industrie (Composante 4.A.3 Trituration d'olive, Composante 4.B. Poteries de Safi), soit à l'échelon géographique d'une région ou même au niveau des pays voisins (Composante 3. Systèmes et Réseaux d'Information).
- Des retards d'exécution, des difficultés de gestion, des problèmes de coordination sont apparus du à la diversité et parfois aux différents intérêts des contreparties gouvernementales et locales.
- En général, il y a eu une bonne appropriation par les bénéficiaires. Celle-ci s'est faite avec le temps et en corrigeant les faiblesses de conception, en particulier dans le choix des contreparties et dans la méthodologie d'approche de départ. Elle est maintenant visible par une bonne approche participative et une vision claire des priorités par les contreparties.
- La ponctualité des intrants fournis par l'ONUDI s'est améliorée avec le temps. Leur qualité est restée d'un bon niveau, parfois d'un très bon niveau.
- Il y a eu création de synergies entre certaines composantes: effectives (UPI et export consortia) ou potentielles (CMPP et entrepreneuriat féminin, grappes cuir, céramique et marqueterie).
- Même si le potentiel pour une collaboration existait, les interactions effectives des activités menées dans le cadre du PIM avec les autres programmes du système des Nations Unies dans le cadre de l'UNDAF ont été faibles.
- Au niveau des relations externes, le PIM a bénéficié d'une collaboration étroite avec des ONG locales et internationales (Composantes 4A et 4B) et de la coordination avec d'autres programmes bilatéraux et multilatéraux ainsi que des institutions locales (Composantes 5 et 6). Ces synergies ont permis une optimisation dans l'utilisation des ressources et compétences et par conséquent ont mené à une réduction des coûts.
- L'équipe du MCI a su démontrer une vision cohérente, une attitude pragmatique dans la mise en œuvre et un ajustement dans la gestion de l'évolution des composantes. On remarque cependant l'existence de goulots d'étranglement devant la multiplication des tâches et concentration des responsabilités. De plus, il y aurait avantage à un rapprochement des visions des différents départements publics marocains engagés

dans le programme (industrie/artisanat, autorités locales, délégations départementales etc.).

- Au point de vue du management et de la coordination, il semble regrettable qu'il y ait eu un manque de communication entre un Comité de suivi marocain et l'ONUDI qui n'était pas au courant de son existence bien qu'ayant plusieurs fois suggéré la mise sur pied d'un tel comité.
- Du côté de l'ONUDI, on peut remarquer la concentration et la lourdeur de la charge sur le Team Leader. La coordination aurait sans doute pu être meilleure si l'ouverture du Bureau local de l'ONUDI avait moins tardé (début 2004).

### **Recommandations principales**

Le PIM 1 devrait être poursuivi en vue de consolider les résultats obtenues et d'assurer leur pérennité. Une nouvelle action jointe entre le Gouvernement et l'ONUDI est aussi nécessaire pour établir un PIM 2. Il est également nécessaire que l'ONUDI participe activement aux travaux préparatoires de l'UNDAF pour assurer la complémentarité du PIM 2 avec les activités des Nations Unies au Maroc.

Il conviendrait de renforcer dès l'élaboration l'aspect « intégré » d'un Programme tel que le PIM en bâtissant des passerelles entre les composantes. Il faudrait considérer plus d'investissement en temps et en ressources pour une meilleure appropriation et l'application du cadre logique. Ceci pourrait se faire par l'utilisation d'indicateurs de résultats plus précis, par la mise en place de systèmes de reporting plus périodiques et plus précis, par la définition d'un plan d'évaluation dans le cadre de la formation du PIM et par une attention plus grande aux modalités et aux délais de mobilisation de fonds.

Il faudrait développer une approche différenciée (ciblage, timing, délais d'exécution) pour le milieu des PME et le milieu artisanal et mieux maîtriser le processus de mise à niveau du tissu économique (artisanat et industrie).

L'attention devrait se concentrer sur les objectifs de qualité, sur la cohérence entre les innovations techniques proposées et le contexte juridique, économique et social des unités. Au Maroc, il faudrait envisager de renouveler le concept et la démarche de la mise à niveau (MAN) et organiser un meilleur ciblage des entreprises bénéficiaires: définir une stratégie de soutien aux entreprises en difficulté. En effet, il conviendrait d'abandonner une vision de la MAN centrée strictement sur les insuffisances de la gestion interne et travailler vers une plus grande ouverture des entreprises sur l'environnement, sur le social et sur le partenariat. De plus, il est et reste essentiel d'associer le secteur privé à la formulation du PIM 2.

La coordination d'un Programme Intégré est par nature plus difficile que pour des projets. Il conviendrait en l'occurrence de renforcer la coordination entre les contreparties marocaines du PIM et de créer un comité de pilotage officiel et effectif. Cette coordination devrait également tenir compte et faire explicitement référence aux autres programmes bilatéraux ou multilatéraux pour éviter les doublons et possibles gaspillages.

Pour l'ONUDI, il faut consolider le rôle du bureau local en renforçant ses tâches de coordination, suivi technique, mobilisation de fonds, conseil stratégique et en cherchant à créer des synergies avec le cadre d'assistance des Nations Unies (UNDAF) et les autres programmes bilatéraux et multilatéraux.

La mobilisation des fonds pourrait être améliorée par une meilleure définition du cadre coordonné (ONU/DI Siège et représentation locale - Gouvernement) et une stratégie et utilisation subséquente des critères de recours aux fonds d'amorçage. L'objectif pour lequel ces fonds sont utilisés doit être bien défini au départ pour ne pas créer des attentes inutiles et assister ensuite à l'inachèvement des projets.

L'intérêt des bailleurs de fonds serait sans doute renforcé par une meilleure visibilité du PIM. Il s'agirait ensuite d'avoir un rôle plus actif du gouvernement dans la mobilisation des fonds.

## FICHE DE SUIVI DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Partie/composante	Recommandation	Responsabilité pour la mise en oeuvre	Délai souhaitable
PIM 2 : Pertinence	Une nouvelle action conjointe entre le Gouvernement et l'ONUDI pour le renforcement des capacités institutionnelles et de la compétitivité du secteur industriel, dans le cadre de la Mise à Niveau	MCI Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
	Prendre part activement aux travaux préparatoires de l'UNDAF qui commenceront en 2005	Représentant ONUDI	Dans le cadre du plan de travail UNDAF
PIM 2 : Formulation	Consacrer plus de ressources pour une application plus rigoureuse du cadre logique et pour une formulation fondée sur une démarche pleinement participative impliquant les contreparties, les bénéficiaires, le secteur privé et, dans une certaine mesure, les bailleurs de fonds potentiels	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
	Les indicateurs de réussite au niveau des produits, des résultats et de l'impact devraient être plus précis et exprimés en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs. Le document devrait se conformer à la matrice UNDAF et faire ressortir les liaisons directes et indirectes avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement.	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
	Le programme devrait être plus explicite sur les complémentarités et synergies attendues entre ses composantes	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2

	Le programme devrait faire explicitement référence aux programmes bilatéraux et multilatéraux avec lesquels une synergie devrait être envisagée.	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
	Le programme devrait inclure un plan bien défini de veille active (“monitoring”) et d’évaluation tant au niveau de l’ensemble qu’à celui de chaque composante	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
PIM 2 : Mobilisation des fonds	Etablir des critères pour l’utilisation des fonds d’amorçage	ONUUDI (Équipe PIM et Mobilisation des Fonds)	Dans le cadre du PIM 2
	Jouer un rôle moteur dans la mobilisation des fonds	Contreparties Marocaines et Représentant ONUUDI	Dans le cadre du PIM 2
	Impliquer les bailleurs de fonds dès la phase de conception de PIM 2 en vue de susciter leur intérêt et de permettre une meilleure synergie avec leurs programmes bilatéraux	Contreparties Marocaines et Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 2
	Promouvoir le programme dans son ensemble et non comme une collection de projets	Équipe PIM	Dans le cadre du PIM 1 et PIM 2
PIM 1 et PIM 2 : Mise en oeuvre	Les modifications dans la mise en oeuvre et les ajustements en cours d’opération devraient être dûment approuvés par l’ONUUDI et les contreparties et faire l’objet d’un enregistrement formel	Equipe PIM	Dans le meilleur délai
PIM 1 et PIM 2 : Coordination et Gestion	Renforcer la coordination entre toutes les contreparties gouvernementales du PIM,	MCI	Dans le meilleur délai

	les représentants du secteur privé et les responsables concernés de l'ONUDI en établissant un mécanisme de pilotage		
Composante 1  Renforcement des capacités Institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité	Faire ressortir la contribution spécifique de l'ONUDI parmi les autres bailleurs de fonds en matière de planification des actions pour l'amélioration de l'environnement juridique et économique des entreprises	M. Dhaoui	Dans le cadre du PIM 2
	Accorder une attention particulière au volet financement, par le biais d'une analyse et d'une estimation des besoins et des ressources budgétaires mobilisables et disponibles	Equipe PIM et Contreparties Marocaines	Dans le cadre du PIM 2
	Garder l'objectif de base qui portait sur la compétitivité à l'exportation et s'assurer que le choix des entreprises respecte ce critère.	M. Dhaoui	Dans le cadre du PIM 2
	Faire un travail de ciblage préalable des entreprises à travers l'analyse de la rentabilité des choix de secteurs et d'entreprises	M. Dhaoui	Dans le cadre du PIM 2
Composante 3  Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques au	Redéfinir le projet dans un cadre de logique externe, orienté sur les destinataires et bénéficiaires finaux, c'est-à-dire les entreprises	M.Pruim	Janvier 2005

et des statistiques au Maroc (RNIM)	Redéfinir la logique d'intervention et de soutien aux points nodaux choisis (procès, cadre logique) et repenser la ventilation du budget vers les activités garantissant la durabilité du projet	M.Pruim	Janvier 2005
Composante 4.A.1. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : Tissage	Accélérer le transfert de la contrepartie ONUDI pour la construction du local (subvention de 150,000 DH donnée par le Ministère de l'Intérieur au titre de l'année budgétaire 2004)	Contrepartie locale	Dans le meilleur délai
	Etudier l'opportunité et les possibilités de financement de l'achat de métiers à tisser de plus de deux mètres pour la fabrication de produits très rentables et très demandés localement	Mme de Groot	Dans le meilleur délai
	Entamer la formation complémentaire en gestion pour les femmes ayant les bases nécessaires	Mme de Groot	Février 2005
Composante 4.A.2. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : Séchage	Assurer l'accompagnement pour améliorer l'organisation de la structure juridique, de la gestion et du marketing (en plus de l'accompagnement technique)	M. Ouaouich	Juin 2005
	Réexaminer dans la phase actuelle d'incubation du projet la structure du budget de façon à dégager plus de ressources pour renforcer le capital circulant	M. Ouaouich	Juin 2005

	Elaborer une étude complète de faisabilité pour porter le projet à un niveau semi-industriel	M. Ouaouich	Décembre 2005
Composante 4.A.3. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : Huile d'olive	Construire une autonomie économique par un soutien à la gestion (rôle d'un accompagnateur)	Mme de Groot	Janvier 2005
	Améliorer dans une phase de réplication du projet la procédure d'identification et de sélection des systèmes techniques proposés (test dans une démarche participative)	Mme de Groot	PIM 2
	Renforcer la formation pour les différents niveaux (base et technique)	Mme de Groot	Décembre 2005
Composante 4.B.1. Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Poteries de Safi	Continuer la dynamique initiée par un accompagnement pour la consolidation et la diffusion/réplication	M. Russo	Janvier 2005
	Concrétiser la consolidation des résultats par un atelier-pilote de production/show-room qui permettra également la diffusion et la formation en relation avec d'autres institutions locales (Maison de l'Artisan)	M. Russo	Juin 2005
	Se rapprocher du PNUD pour « capitaliser » sur ce succès et organiser/réplicuer cette expérience dans d'autres districts du pays	M. Russo	Juin 2005

	Définir la collaboration et le partenariat éventuel à établir avec la Délégation Provinciale du Ministère de l'Artisanat pour l'utilisation du Centre de Qualification Professionnelle pour la formation/dissémination en vue de la pérennisation	M. Russo	Juin 2005
Composante 4.B.2. Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Marqueterie de Thuya, Essaouira	Capitaliser sur la sauvegarde introduite dans la phase 2 du projet sur la base des succès que l'expertise internationale a pu démontrer à Safi	M. Russo	Janvier 2005
	Renforcer l'ancrage au niveau des institutions locales dans la logique d'intervention du Ministère de l'Artisanat et des autorités locales	M. Russo	Juin 2005
	Encourager la diffusion et l'exploitation de l'analyse et des « Lessons learnt » sur les systèmes productifs locaux et des réseaux d'entreprises	M. Russo	Janvier 2005
Composante 4.B.3. Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Grappe Cuir	Recruter un coordinateur national du projet	Mme Calabro	Janvier 2005
	Développer des actions visant le renforcement du partenariat inter-entreprises	Mme Calabro	Décembre 2005
	Entamer des actions de formation pour les petits entrepreneurs de tannerie	Mme Calabro	Décembre 2005
	Démarrer le plus rapidement le centre de formation	Mme Calabro	Février 2005

	Allouer dans le meilleur délai un local pour la partie pratique du centre de formation	MCI – Délégation de Fès	Dans le meilleur délai
Composante 4.B.4.  Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Export Consortia	Poursuivre la démarche engagée par l'équipe en charge de l'action	M. Russo	Janvier 2005
Composante 5.  Promotion d'un développement industriel durable au Maroc et établissement du Centre marocain de Production plus Propre (CMPP)	Mettre en place le business plan proposé	Mme Morssy	Juin 2005
	Une meilleure communication, support en actions ponctuelles et « surveillance » entre la Suisse et l'ONUDI	Mme Morssy Représentant ONUDI	Dans le meilleur délai
Composante 6.  Mise en place d'une Cellule de Promotion des Investissements et de la Technologie	Mieux détailler la démarche de « capacity-building » de la cellule et de l'ANPME	M. Zakharian	Juin 2005
	Renforcer la répartition géographique	M. Zakharian	Juin 2005

## INTRODUCTION

### I. Bref historique

Le document de programme a été élaboré par une mission de programmation composée de quatre fonctionnaires de l'ONUDI qui se sont rendus dans le pays du 27 octobre au 4 novembre 1998 à l'invitation des autorités marocaines. Le programme a été formulé sur la base d'un certain nombre de travaux antérieurs, notamment une étude sur le secteur industriel effectuée par l'ONUDI dans le courant de la même année, une étude sur le développement des systèmes productifs locaux ("clusters"), un projet d'assistance préparatoire pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, un projet d'assistance sur l'environnement et un projet élaboré pour l'établissement d'un centre marocain de production plus propre. Le programme s'articulait sur le Plan quinquennal (1999-2003) qui avait été adopté par le Gouvernement le 12 novembre 1998 et qui donnait une haute priorité à la promotion de la croissance économique par l'élévation de la productivité dans les secteurs public et privé.

Le programme prévoyait un grand nombre d'activités regroupées en six composantes couvrant, respectivement, (1) l'amélioration de la compétitivité par le renforcement des institutions d'appui, (2) la mise à niveau de 60 PME dans quatre sous-secteurs industriels sélectionnés, (3) l'établissement d'un réseau d'information et de statistiques industrielles, (4) le développement de l'entrepreneuriat féminin dans les agro-industries, (5) la promotion du développement industriel écologiquement durable par l'établissement d'un centre de production plus propre, et (6) l'établissement d'une unité de promotion des investissements. Le budget total envisagé pour le programme s'élevait à 12.420.000 dollars E.U. dont 90% devaient être mobilisés auprès de bailleurs de fonds et 10% devaient être fournis par le Gouvernement.

Le programme a dû cependant attendre plus d'un an avant d'être finalisé, principalement en raison du fait que la contribution de la contrepartie n'a pu être versée comme cela avait été initialement convenu avec l'ONUDI. Un nouvel élan lui a été donné en octobre 1999, quand une mission de haut niveau s'est rendue au Maroc suite à l'intérêt exprimé par l'Espagne de financer la composante relative au développement de l'entrepreneuriat féminin. La mission a pu discuter le programme avec plusieurs contreparties marocaines, notamment le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (contrepartie principale), le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère des Affaires étrangères, la Chambre de commerce de la Province Rabat-Sale, l'Agence pour le développement économique et social et la promotion de la Province du Nord, ainsi que le Secrétariat d'Etat à la Protection sociale. La mission a également rencontré tous les principaux bailleurs de fonds, bilatéraux et multilatéraux et a contacté ultérieurement les banques et fonds de développement.

Le programme a pu être finalisé en tenant compte des commentaires fournis par le Gouvernement et en veillant, non seulement à ne pas faire double emploi, mais à se rendre complémentaire par rapport aux autres programmes à thèmes et secteurs voisins en cours d'exécution ou en programmation au Maroc. Le document de programme a été achevé début 2000 alors que la mise en oeuvre avait déjà commencé en 1999 avec un financement de la Suisse (Centre de Production plus Propre). L'apport de l'ONUDI (apport à la composante pour l'amélioration de la compétitivité et la mise à niveau) a commencé en 2000. En 2001, l'Espagne a approuvé le financement de la composante pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, tandis que l'Italie approuvait le financement de la sous-composante relative au développement des systèmes productifs locaux de même que celui de l'Unité de promotion des investissements. Le PNUD et

l'ONUDI, pour leur part, ont financé les activités préparatoires concernant le réseau d'information industrielle. En 2003, l'Italie approuvait un financement supplémentaire pour la sous-composante des systèmes productifs locaux et acceptait de financer une sous-composante additionnelle non prévue dans le programme initial mais directement liée à la composante des systèmes productifs locaux, à savoir le développement des consortia d'exportation.

En dépit d'un succès relatif dans la mobilisation des fonds, il est rapidement apparu que le montant du budget initialement prévu (plus de 12 millions de dollars E.U.) n'était pas réaliste. Le programme a donc été redimensionné en 2002 sur la base d'un exercice conduit par le Directeur général : les composantes n'ayant que de faibles chances de financement, comme celles relatives à l'amélioration de la compétitivité et à la mise à niveau et la sous-composante sur le développement industriel écologiquement durable, ont été abandonnées. Le budget total du programme a ainsi été ramené à 9.336.821 dollars E.U. Sur une durée de 4 ans, le financement obtenu a atteint 7 millions de dollars, c'est-à-dire 77% du budget. En septembre 2004, les dépenses effectuées sur l'ensemble du budget approuvé se montaient à 5 millions de dollars E.U. (70.8%).

Compte tenu de l'état avancé de la mise en oeuvre du programme et de la décision prise en mai 2004 par le Gouvernement marocain et le Directeur général de l'ONUDI de lancer un nouveau programme intégré (PIM 2), et en conformité avec les règles et procédures de l'ONUDI en matière d'évaluation, une évaluation conjointe indépendante du programme intégré a été effectuée du 13 au 24 septembre 2004.

## **II. L'évaluation : objectifs et méthodologie**

L'objectif de l'évaluation est d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité du programme afin d'en rendre compte au Gouvernement, aux bailleurs de fonds et à la direction de l'ONUDI et d'en tirer les enseignements utiles pour les futures activités.

La pertinence est la mesure selon laquelle le Programme vise un objectif de développement clairement défini, cible d'importantes contraintes s'opposant au développement industriel du pays, correspond à la politique et aux priorités du gouvernement, s'harmonise aux buts mondiaux de développement durable tels que ceux exprimés dans la Déclaration du Millénaire et se conforme à la stratégie de l'ONUDI. La question de la pertinence conduit aussi, rétrospectivement, à se demander si les objectifs ou la conception du Programme sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

L'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacé est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

La pérennité est la capacité de prolonger et de reproduire les bénéfices résultant des interventions après l'achèvement du Programme.

L'évaluation a été effectuée sur la base d'une démarche participative impliquant l'équipe responsable de l'ONUDI, toutes les contreparties au Maroc et certains bénéficiaires rencontrés durant la mission sur le terrain. L'équipe d'évaluation a examiné tous les documents disponibles relatifs au programme, y compris tous les rapports d'avancement, les rapports de réunions tripartites d'examen et les rapports d'auto-évaluation. La mission

d'évaluation sur le terrain s'est déroulée du 13 au 24 septembre 2004 à Rabat, Casablanca, Ait Hamza, Bouâdel, Chefchaouen, Fès, Safi et Essaouira.

L'équipe d'évaluation comprenait un consultant national proposé par le Gouvernement, un consultant international ayant l'expérience de l'évaluation et de la coopération au développement dans le secteur industriel, ainsi que la Directrice du Groupe de l'évaluation de l'ONUDI. Une fonctionnaire du Bureau régional pour les pays arabes a participé aux travaux de l'équipe en vue de fournir tous les éléments pertinents concernant les perspectives nationales et d'établir les liaisons nécessaires pour le suivi de l'évaluation et, plus particulièrement, la formulation de PIM 2.

Le niveau de l'analyse en profondeur a varié en fonction des composantes du programme. Une attention particulière a été donnée aux composantes financées par un bailleur de fonds et par l'ONUDI ayant un taux de réalisation élevé. C'est par exemple le cas de la composante 3 (Système de réseaux d'information) et des composantes 4A (Développement du petit entrepreneuriat féminin), 4B (Développement de grappes de PME) et 6 (Unité de promotion des investissements). La composante 5B (Centre de production plus propre) a déjà fait l'objet d'une évaluation en profondeur en 2003 et n'a donc été évaluée que du point de vue des progrès réalisés depuis cette date et de la mesure selon laquelle les recommandations de l'évaluation ont été suivies.

Les constatations et recommandations préliminaires de l'évaluation ont été présentées à toutes les parties prenantes au cours d'une réunion de restitution tenue le 24 septembre 2004, et à l'équipe du programme au cours d'une réunion tenue le 6 octobre 2004. Les commentaires et observations des participants à ces deux réunions ont été pris en compte pour la rédaction du rapport d'évaluation.

## **PREMIERE PARTIE : EVALUATION DU PROGRAMME DANS SON ENSEMBLE**

### **I. Pertinence du programme**

- 1) Les objectifs du Programme reflétaient et continuent à refléter les orientations stratégiques du gouvernement notamment pour ce qui concerne la réduction de la pauvreté, l'amélioration du secteur industriel et de sa compétitivité, et la participation active des femmes au processus de développement, tout en assurant le respect des ressources naturelles***

Le Programme Intégré cible certains parmi les freins les plus importants au développement industriel du Pays et reflète entièrement les Priorités du développement fixées par le Gouvernement dans le Plan National de Développement Economique et Social – PDES (2000-2004).

A travers l'adoption de ce Plan, le Gouvernement s'engageait à promouvoir un développement industriel durable et à réduire la pauvreté.

Le PDES a été approuvé en juillet 2000, c'est à dire après la formulation du Programme Intégré; néanmoins les objectifs ciblés par le Programme Intégré s'intègrent parfaitement

avec les stratégies gouvernementales et les priorités fixées par le Gouvernement dans ce document.

Le PDES définit des stratégies d'action aussi bien internes au pays qu'externes. Sur le plan interne, les axes principaux du PDES sont la lutte contre la pauvreté à travers la réduction des disparités, la promotion de la gouvernance, et la protection de l'environnement et des ressources naturelles.

Sur le plan des interventions externes, les cibles sont la mise en place de mesures et actions qui puissent assurer la compétitivité du pays dans un contexte global, à travers, entre autres, l'adoption des normes internationales de production, et la mise à niveau des entreprises exportatrices de certains secteurs cibles avec des retombées importantes dans la génération d'emploi, en particulier le secteur textile et l'agro-industrie.

Ces actions prioritaires deviennent encore plus importantes si on considère que le Maroc a signé avec l'Union européenne en 1996 un Accord d'Association, entré en vigueur en mars 2000, qui vise à mettre en place pour l'année 2010 une zone de libre échange entre le Maroc et l'Union européenne. Il faut aussi souligner ici que le Maroc a récemment signé un accord pour la création d'une zone de libre échange avec les États-Unis.

Dans ce cadre, il est évident que l'objectif principal du Programme Intégré qui est d'appuyer et promouvoir la modernisation du secteur industriel, sa compétitivité, son intégration dans un contexte global, sa croissance et son amélioration, était et continue à être en ligne avec les priorités nationales pour le développement.

Les acteurs impliqués dans le Programme Intégré sont tous d'accord sur le fait que le Programme est encore très pertinent étant donné considérant qu'il cible des limites importantes au développement industriel du Pays, notamment :

- La capacité institutionnelle insuffisante pour permettre une amélioration de la compétitivité des entreprises;
- La difficulté des entreprises à faire face à la compétitivité générée par une zone de libre échange;
- Le manque de profitabilité/rentabilité et de compétitivité des petites et moyennes entreprises du secteur agro-industriel, notamment celles gérées par des femmes;
- Le manque de liens et de collaboration parmi les petites et moyennes entreprises qui empêche la réalisation des économies d'échelle;
- L'insuffisante adoption des normes environnementales de la part des entreprises;
- La nécessité d'assurer la réplication et la pérennité des activités menées dans le cadre des interventions effectuées pour la promotion de la production propre;
- La nécessité de mettre en place au niveau local une unité pour la promotion des investissements.

**2) Le Programme est aussi en phase avec l'UNDAF, en ayant identifié comme cibles thématiques les mêmes axes identifiés par le Gouvernement et en promouvant une stratégie de développement local visant à réduire les disparités régionales**

Bien que l'ONUDI n'ait pas participé à la programmation UNDAF 2002 –2006, du fait de l'absence d'une représentation permanente de l'Organisation au Maroc à l'époque, le Programme est complémentaire et s'intègre parfaitement avec les activités que les Nations Unies mènent dans le Pays.

L'UNDAF 2002-2006, résultat des analyses du BCP (Bilan Commun de Pays) préparé pendant l'année 2000, ciblait deux objectifs principaux:

- Contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population, en tenant en considération les disparités géographiques et en intégrant la dimension genre ;
- Promouvoir la gouvernance dans un contexte de développement humain durable.

L'orientation stratégique de l'UNDAF est reflétée dans le Programme Intégré de l'ONUDI du fait que celui-ci est centré sur la lutte contre la pauvreté à travers une amélioration des activités productives, se focalise sur la formation et sur la création d'opportunités au bénéfice des secteurs moins aisés de la population et encourage la participation active des bénéficiaires, notamment les femmes.

De plus, certaines composantes du PIM sont étroitement liées à la stratégie 2 de l'objectif 2 de l'UNDAF qui vise à créer des opportunités pour la diversification des activités économiques et productives de la région du Nord.

D'autres importantes complémentarités entre le PIM et l'UNDAF sont celles concernant l'amélioration des capacités locales dans la gestion durable des ressources naturelles en incorporant les besoins sociaux et économiques aux problèmes environnementaux.

Le PIM est aussi en phase avec les Objectifs du Millénaire, notamment pour ce qui concerne la lutte contre la pauvreté (ODM 1), l'autonomisation des femmes (ODM 3) et la promotion d'un environnement durable (ODM 7).

Le PIM est lié aux principes fondamentaux de la stratégie d'action (Corporate Strategy) de l'ONUDI, à savoir l'amélioration de la productivité pour garantir un progrès social. Il cible donc, en accord avec le mandat de l'ONUDI, de façon ponctuelle et avec des compétences techniques spécialisées, les besoins du Pays.

Enfin, le Programme est complémentaire aux actions de l'Union européenne visant la modernisation du secteur industriel et l'augmentation de la compétitivité pour la mise en place graduelle de la zone de libre échange. De ce point de vue, les actions menées par l'Union européenne et les composantes du PIM peuvent être vues comme complémentaires et se renforçant les unes les autres.

## **II. Conception et formulation du programme**

### **1) La formulation du programme s'est appuyée sur une large consultation des contreparties gouvernementales, des bailleurs de fonds potentiels et des autres partenaires. Les possibilités de complémentarité avec les autres programmes bilatéraux et multilatéraux ne sont ni précisées ni élaborées dans le document de programme**

La formulation du Programme s'est déroulée sur une assez longue période et a inclu de nombreuses consultations avec les contreparties nationales concernées, les bailleurs de fonds potentiels et les représentants au Maroc d'institutions multilatérales conduisant des programmes complémentaires. Le programme s'est fondé et articulé sur les priorités et politiques du Gouvernement et a pris dûment en compte les commentaires et suggestions de celui-ci. Avant de le mettre en forme, on a veillé à passer en revue les autres programmes multilatéraux et bilatéraux afin d'éviter des duplications et de créer une synergie possible. Toutefois, le point faible au niveau de la conception tient au fait que le document de programme, tout en soulignant ce qui précède, ne fournit aucun détail sur la façon dont on envisage de mettre en oeuvre les complémentarités éventuelles.

### **2) Une faible implication du secteur privé**

L'implication du secteur privé dans la formulation du programme a été très faible.

L'objectif général du PIM était très large mais était essentiellement axé sur une meilleure compétitivité pour les entreprises marocaines grâce à «une diminution des coûts », notamment des coûts de transaction. Cet aspect de diminution des coûts n'est pas très présent dans les composantes développées sauf pour l'argumentaire d'approche aux entreprises par le CMPP qui est l'amélioration de l'environnement par la réduction des coûts.

D'après des documents dont l'équipe d'évaluation a pris connaissance, il apparaît que des réunions avec les associations industrielles avaient été initialement prévues et organisées mais qu'elles n'ont finalement pas eu lieu. L'équipe d'évaluation estime que le Gouvernement n'a pas suffisamment promu et encouragé la participation du secteur privé dans l'ensemble du programme. Cette faiblesse qui affecte tout le programme n'a été que partiellement compensée par l'implication active d'associations locales dans l'élaboration de certaines composantes. L'efficacité de cet engagement reste cependant mesurée. La mission d'évaluation a observé que, pour certaines composantes, la démarche participative n'a pas été véritablement employée. On n'a pas suffisamment tenu compte des conditions locales (sociales et culturelles) particulières ni des capacités techniques et économiques des bénéficiaires. Des aspects juridiques et financiers ont aussi été sous-estimés, notamment dans le cas de la sous-composante sur les systèmes productifs locaux et dans celui de la composante du réseau d'information. Cette faiblesse de départ au niveau de la conception s'est répercutée négativement sur la mise en oeuvre des composantes par des retards et des réajustements indispensables.

### **3) Application insuffisante du cadre logique et indicateurs de résultats trop généraux**

Le programme a été élaboré sur la base d'une étude du secteur industriel et de

l'expérience acquise par des activités antérieures de l'ONUDI dans le pays. Les principales contraintes auxquelles le programme devait s'attaquer étaient ainsi bien identifiées. Certaines composantes ont été développées sur la base d'une phase préparatoire approfondie, comme dans le cas de la composante sur le développement de l'entrepreneuriat féminin, ce qui a permis une formulation conceptuelle bien détaillée. D'autres, comme celles du CMPP et de l'UPI, ont été élaborées sur la base de documents de projet détaillés conformément aux exigences des bailleurs de fonds.

A l'exception de ces composantes, et en particulier de la composante 4 (Développement de l'entrepreneuriat féminin), la mission d'évaluation a constaté que le cadre logique a été insuffisamment employé. L'objectif d'ensemble du programme est trop large ("soutenir le programme de modernisation de l'industrie marocaine par l'amélioration de la compétitivité des entreprises et la réduction des coûts de transaction"). Sauf pour la composante 4, les objectifs des composantes sont également formulés de façon trop vague et générale, comme par exemple "Développer des grappes et réseaux pour en augmenter la productivité et l'efficacité collectives". Sans objectifs mieux et plus précisément définis, il est difficile de guider les opérations et d'en évaluer les effets en termes de résultats et d'impact. Les composantes fournissent plus de détails en matière de "produits". Toutefois, les "indicateurs de réussite" proposés pour mesurer la réalisation des produits demeurent assez vagues du point de vue quantitatif (par exemple: "cadres et techniciens formés, nouvelles filières développées, performances améliorées"). Ceci impose une limitation supplémentaire au travail de l'évaluation qui n'a pas d'autre choix que d'évaluer les résultats en termes qualitatifs.

#### **4) Le programme reflète une démarche multidimensionnelle innovante**

Le caractère multidimensionnel du programme intégré est sans doute le trait qui lui confère la plus grande vigueur. Le programme est parvenu à combiner plusieurs niveaux d'intervention, et à cibler différentes catégories de bénéficiaires sur des thèmes inter-reliés dans différentes régions. La démarche sous-tendant les interventions visait à la fois le renforcement institutionnel et la mise à niveau d'entreprises ou de groupes d'entreprises pilotes. L'éventail des entreprises ciblées était très large, allant des grandes et moyennes entreprises travaillant pour l'exportation, aux PME et même aux micro-entreprises artisanales dans des régions rurales et/ou pauvres. Différents thèmes ont été abordés : mise à niveau, environnement, promotion des investissements et de la technologie, développement de l'entrepreneuriat, notamment féminin, sous-secteurs agro industriels et artisanat traditionnel. L'aspect "femmes et développement" a été particulièrement accentué et bien conçu, ce qui est malheureusement assez rare dans les autres programmes intégrés.

On doit noter que le Gouvernement s'est particulièrement félicité de cette démarche multidimensionnelle et considère que le PIM fournit un cas exemplaire d'intégration à prendre pour modèle pour d'autres programmes.

### **III. Mobilisation des fonds**

- 1) La stratégie de mobilisation des fonds a été positive, même si certaines composantes n'ont pas reçu de financements. De bonnes opportunités de refinancement pour une deuxième phase sont envisagées, surtout si l'ONUDI s'engage directement dans la programmation de l'UNDAF (2007-2011) à partir de l'année 2005**

Le PIM a obtenu des résultats positifs du point de vue de la mobilisation des fonds.

Les fonds d'amorçage ONUDI ont permis un démarrage rapide des projets. Cependant, ce sont des fonds de démarrage en attendant le versement de financements majeurs déjà acquis ou comme fonds «à risque» pour des activités exploratoires. En effet, certaines des composantes «pré-financées pour le lancement» n'ont jamais vu la suite des financements envisagés (Composante 1. Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité et Composante 2. Programme Pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des 60 PME/PMI choisies parmi les sous-secteurs prioritaire). Ces composantes fondamentales du PIM d'origine ont donc été abandonnées.

L'esprit dans lequel ces fonds sont utilisés doit être bien défini au départ pour ne pas créer des attentes inutiles et d'assister ensuite à l'inachèvement des projets.

Parmi les risques du financement bilatéral, il faut donc souligner la difficulté de programmation pour l'ONUDI de projets pour lesquels les fonds bilatéraux sont pressentis mais pas encore assurés ainsi que la lenteur de déblocage des financements. Ces retards dans le «circuit des signatures» entraînent des retards préjudiciables dans les projets, soit au niveau du financement global, soit à l'intérieur d'une composante (Composante 6, les utilisateurs finaux regrettent la lenteur et le côté fastidieux pour les déblocages de fonds sur la ligne de crédit).

Certaines des composantes ont été totalement ou presque totalement financées par l'ONUDI.

On souligne la contribution en nature du Gouvernement Marocain dans chaque composante.

Le tableau 1 met en évidence la situation financière du PIM (financements reçus et dépenses effectuées) subdivisée par composante jusqu'au 30 septembre 2004.

**TABLEAU 1.**  
**Programme Intégré Modulaire du Maroc**  
**Détails Financiers de chaque composante**  
 Situation au 30 septembre 2004 (en dollars E.U.)

	Doc. Original du PIM	Budget Total	Dépenses	% Dépensé
Composante 1: Renforcement des capacités institutionnelles pour améliorer la compétitivité (ABOLIE)				
Composante 2: Programme pilote pour l'appui à la mise à niveau des entreprises	2,102,000	171,756	171,756	100%
Composante 3: Réseau d'information et Statistiques	888,586	464,495	343,791	74.0%
Composante 4: Développement de l'entrepreneuriat féminin et grappes de PME	3,346,918	3,449,191	2,371,849	68.8%
Sous-Composante 4.A - Développement de l'entrepreneuriat féminin		1,820,447	1,221,212	
Sous-Composante 4.B - Grappes de PME et Consortia d'Exportations		1,628,744	1,150,637	
Composante 5: Environnement et Centre Marocain pour la Production Propre	1,878,291	1,378,291	1,182,065	85.8%
Composante 6: Promotion des investissements et de la technologie	1,045,863	1,573,362	889,880	56.6%
Gestion Générale	75,163	125,660	114,669	91.3%
<b>Total</b>	<b>9,336,821</b>	<b>7,162,755</b>	<b>5,074,010</b>	<b>70.8%</b>

Source: Base des données ONUDI

\* Vu la complexité du PIM, il est difficile d'assigner à chaque sous-composante le montant exact dépensé dans le cadre de la sous composante.

La disponibilité des fonds d'amorçage de l'ONUDI est vue par la contrepartie comme un instrument pour la mobilisation des financements auprès des bailleurs de fonds. Néanmoins, certaines composantes très importantes ont été annulées ou réduites compte tenu du fait que les fonds prévus au départ ne se sont pas matérialisés pendant la négociation avec les bailleurs de fonds.

La mobilisation de fonds a été efficace car elle a ciblé les priorités thématiques, sectorielles et géographiques de certains bailleurs de fonds présents dans le pays, à savoir l'Italie (pour le financement des activités liées au développement des PME-PMI), la Suisse (pour l'environnement) et l'Espagne (pour le développement du petit entrepreneuriat rural de la région du nord).

Les sources de financement sont illustrées dans le tableau qui suit:

**TABEAU 2.**  
**Programme Intégré Modulaire du Maroc**  
**Détails Financiers de chaque bailleur de fonds**  
 Situation au 30 septembre 2004 (en dollars E.U.)

Source de Financement/ Donateurs	Budget Total*	Dépenses	% Dépensé
* Fonds de démarrage de l'ONUDI provenant de sources inutilisées dans les années précédentes	26,000	26,000	100.0%
** Fonds de l'ONUDI provenant du Programme régulier pour la coopération technique	540,246	547,936	101.4%
Budget régulier	123,498	112,249	90.9%
PNUD	80,000	79,479	99.3%
Italie	3,156,821	1,995,232	63.2%
République de Corée	132,743	5,128	3.9%
Espagne	1,820,447	1,221,212	67.1%
Suisse	1,283,000	1,086,774	84.7%
<b>Total</b>	<b>7,162,755</b>	<b>5,074,010</b>	<b>70.8%</b>

Source: Base des données ONUDI

\* Vu la complexité du PIM, il est difficile d'assigner à chaque sous-composante le montant exact dépensé dans le cadre de la sous composante

Le feed-back reçu par les bailleurs de fonds a été très positif et a confirmé la reconnaissance de la valeur ajoutée de l'organisation dans le domaine de la coopération technique.

**2) Les interactions et la communication avec les bailleurs de fonds devraient être améliorées. Le bureau de l'ONUDI pour le Royaume du Maroc récemment ouvert devrait y contribuer et aussi jouer un rôle très important, en support au gouvernement marocain dans la mobilisation des fonds**

Dans certains cas la communication avec les bailleurs de fonds a été fragmentée et basée sur des contacts bilatéraux entre le bailleur de fonds et les experts impliqués dans chaque composante séparément. Cette approche va au détriment de l'idée de programmation intégrée et de nature multidimensionnelle à la base du PIM et de la stratégie de l'ONUDI en général.

Le bureau de l'ONUDI, ouvert au début de l'année 2004, devrait permettre la mise en place d'un système de communication plus efficace avec les bailleurs de fonds et également la promotion du Programme Intégré comme stratégie unitaire, ceci de façon plus structurée. En outre, les contreparties nationales s'attendent à ce que le bureau joue un rôle clé dans la mobilisation de nouveaux financements alors que celle-ci reste principalement du ressort du pays hôte et de l'unité centrale de mobilisation des fonds de l'ONUDI à Vienne.

#### **IV. Mise en oeuvre (efficience et efficacité)**

##### **1) Des faiblesses de conception ont eu une influence négative sur la mise en oeuvre, en particulier le choix des contreparties et le niveau d'appropriation**

Des faiblesses au niveau de la conception ont eu une influence négative, principalement en matière de choix des contreparties locales avec, pour conséquence, un faible degré d'appropriation au niveau local. Cela a été notamment le cas pour la sous-composante sur les industries des produits en cuir de Fès: le soutien au niveau du Ministère de l'industrie n'a pas été suivi par une appropriation satisfaisante par la délégation du ministère à Fès ainsi que par l'antenne de la Fédération de l'Industrie du cuir (FEDIC). Le Ministère de l'industrie a insisté aussi pour que l'on procède à une étude pour délocaliser les tanneries et pour que l'on établisse un centre de formation. Bien que la délocalisation des tanneries rentre parfaitement dans une stratégie de développement de systèmes productifs locaux (SPL), comme démontré par l'expérience italienne de SPL du cuir, cette importante réorientation des activités a causé des retards importants dans l'exécution des activités du projet. Des retards ont aussi été observés dans la mise en oeuvre des projets SPL/consortia à Safi et Essaouira où il a fallu faire face à un cadre institutionnel local très complexe. Ce n'est qu'après une assez longue période et après avoir testé différentes approches associatives que l'on est parvenu à obtenir l'appropriation de la contrepartie et à susciter l'intérêt et l'appui des bénéficiaires au niveau local.

##### **2) La diversité des contreparties gouvernementales et locales et celle des intérêts, de même que la charge de travail croissante au niveau de la mise en oeuvre ont été difficiles à gérer et ont conduit à des problèmes de coordination et à des retards d'exécution**

Dans l'ensemble, le PIM a réussi à mobiliser les différentes contreparties mais, en raison de la diversité et de la complexité des intérêts locaux en jeu, des objectifs poursuivis et des priorités accordées, la situation s'est avérée difficile à gérer. Cette observation porte en particulier sur les relations entre les ministères de l'Industrie et de l'Artisanat (séparés en deux Ministères différents depuis le début du projet) et les contreparties locales des composantes PME et Systèmes Productifs Locaux. Avec le temps, le PIM est parvenu à faire se rapprocher les points de vue des différentes contreparties publiques impliquées, mais beaucoup reste encore à faire dans ce domaine.

L'équipe de l'ONUDI responsable du PIM a également rencontré quelques problèmes liés à la capacité d'appui de la contrepartie centrale. Celle-ci a connu des difficultés à gérer des fonctions de coordination de plus en plus complexes et diversifiées par rapport au PIM.

##### **3) La ponctualité des intrants fournis par l'ONUDI s'est améliorée avec le temps, leur qualité est toujours restée d'un bon niveau**

Plusieurs activités ont connu des retards, principalement liés aux problèmes de contrepartie mentionnés précédemment. Dans le cas des projets SPL/Consortia à Safi et Essaouira, les retards résultent également de l'approche associative erronée choisie initialement par l'expert international. Cette approche était quelque peu "théorique" et se fondait plus sur des expériences réalisées avec des PME dans d'autres pays que sur une appréciation réaliste des réalités locales tenant compte du fait que les artisans ne fonctionnent pas comme des PME.

L'équipe d'évaluation a noté que la qualité des experts nationaux et internationaux a été d'un très haut niveau. Les contreparties ont exprimé leur satisfaction à ce propos, et les bénéficiaires ont fait preuve d'un très bon degré d'acceptation et de confiance en ce qui concerne l'appui et les conseils reçus. De même, les experts de l'ONUDI ont montré un engagement résolu et ont fourni des services de bonne qualité. En particulier, ils ont su repérer et résoudre avec succès les problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre du PIM. On doit noter le très bon niveau d'expertise technique fournie par le Service des PME et le Service des Agro-industries pour les composantes de leur ressort. L'équipe d'évaluation a constaté le haut degré d'appropriation des bénéficiaires interrogés et a été impressionnée par leur vision constructive de l'avenir. Ceci est un clair indicateur du succès des services fournis et de la pérennisation des activités entreprises à moyen et long terme.

La composante sur l'information a pâti des changements intervenus au niveau de sa gestion et du manque de continuité qui en est résulté. La qualité de sa mise en oeuvre s'est toutefois améliorée avec le temps.

#### **4) *Les approches innovantes testées dans le cadre du programme ont été concluantes après un démarrage difficile***

La principale caractéristique du PIM est l'approche innovante qu'il a introduite dans l'ensemble du programme et dans certaines des composantes les plus importantes (en termes financiers). Dans son ensemble, le programme a été un succès dans la mesure où il est parvenu à maîtriser son caractère multidimensionnel et à établir une synergie entre composantes, par exemple entre l'UPI et les consortia d'exportation, entre le CMPP et les activités relatives aux PME agro-industrielles, entre PME agro-industrielles et les grappes et entre le CMPP et l'UPI. Cette synergie pourrait encore être amplifiée.

L'exemple sans doute le plus marquant d'expérience innovante réussie concerne les activités intéressant les PME, tant celles relatives au développement de l'entrepreneuriat féminin que celles de la sous-composante sur les SPL. L'approche intégrée a touché des aspects interdépendants comme la technologie, le marketing et l'organisation associative. Faisant suite à un succès initial dans le domaine de la commercialisation au niveau international, pour lequel le projet a joué un rôle de catalyseur, les groupements de bénéficiaires commencent à envisager l'adoption de nouvelles techniques de production et de commercialisation et le renforcement de la structure associative. Même si une assistance est encore indispensable pour consolider les acquis de cette expérience, l'équipe d'évaluation a noté qu'il existe un potentiel pour la reproduire aux niveaux régional (par exemple, la céramique) et/ou sous-sectoriel (par exemple, la production d'huile).

## **V. Gestion et coordination**

### **1) *Un mécanisme de pilotage a fait défaut. L'équipe de coordination au sein du MIC a conservé une perspective cohérente tout en adoptant une démarche pratique facilitant les adaptations programmées. Quelques blocages ont été constatés en raison de la multiplicité des tâches nécessitées par le programme***

Dans le document du PIM, l'établissement d'un mécanisme de coordination et de contrôle est envisagé. Il y est également souligné qu'«une action continue entre les partenaires principaux (ministères, institutions, secteur privé, etc.) et l'ONUDI devrait permettre une meilleure mobilisation des énergies pour la réalisation effective du programme». Le

document souligne aussi que «la pleine participation des principaux partenaires à l'approbation du programme ainsi qu'à la définition de l'assistance que fournira l'ONUDI au niveau technique permettaient de minimiser tout risque inhérent à l'exécution du programme.» Toutefois, le mécanisme de pilotage envisagé initialement n'a pas été établi et on l'a remplacé par un Comité de suivi qui s'est réuni quatre fois depuis le lancement du programme. Ce Comité étant un mécanisme interne à la contrepartie gouvernementale, l'ONUDI n'y était pas représentée ni impliquée. L'équipe de l'ONUDI a estimé que c'était là un point faible dans la coordination d'ensemble du PIM sur le terrain.

Du côté positif, l'équipe d'évaluation a noté un degré élevé d'appropriation et de participation des responsables concernés du MIC. Ceux-ci ont montré qu'ils connaissaient parfaitement le programme dans tous ses détails, qu'ils le considéraient dans une perspective cohérente et le suivaient attentivement pour assurer les adaptations nécessaires.

Les responsables concernés du MIC ont relevé que les tâches relatives à la coordination du programme, qui n'ont cessé de croître, étaient devenues difficiles à gérer. Cela a causé des retards et des blocages. On attend que le Bureau du Représentant de l'ONUDI puisse apporter un appui au MIC pour les activités de coordination. Par ailleurs, il est clair que l'ONUDI ne peut pas se charger des fonctions de coordination qui incombent au Gouvernement.

La nomination de coordinateurs locaux au niveau des composantes a été un facteur utile et devrait continuer dans l'avenir.

## **2) A l'ONUDI, les responsabilités et la charge de travail se sont concentrées sur la responsable du PIM sans ancrage effectif au niveau plus élevé de décision**

L'équipe d'évaluation a noté que les responsabilités et la charge de travail se sont concentrées sur la responsable du PIM qui est la seule personne à avoir conservé la mémoire institutionnelle du programme. Du point de vue de l'organisation, ceci représente une faiblesse. Même si ces fonctions ont été assumées avec opiniâtreté et enthousiasme, on peut estimer que les responsables des composantes auraient dû jouer un rôle plus proactif au sein de l'équipe et faire ainsi bénéficier le programme d'un supplément de synergie. La responsable du PIM a en outre observé que, lors du lancement du programme, il existait un mécanisme au niveau du Bureau du Directeur général qui assurait un soutien continu aux responsables de programmes intégrés afin de les aider à résoudre les problèmes. La disparition de ce système a conduit les programmes intégrés à perdre leur ancrage au plus haut niveau de prise de décision et a affaibli la fonction de veille active ("monitoring"). Par ailleurs, le transfert de la responsabilité financière du programme au Bureau régional est perçu par la responsable du programme et la plupart des membres de l'équipe comme un facteur démotivant.

## **3) Pour permettre un meilleur calcul d'efficacité, une meilleure transparence et la possibilité d'attribuer des dépenses à des postes précis, il faudrait repenser le reporting financier en place actuellement**

En effet, il ne permet pas d'avoir une allocation des dépenses par composantes et sous-composantes. Ceci est encore plus d'actualité quand plusieurs responsables de projets gèrent différentes activités dans le cadre d'un même budget.

#### **4) La coordination sur le terrain a souffert des délais dans l'établissement du Bureau de représentation de l'ONUDI au Maroc**

Le Bureau du Représentant de l'ONUDI au Maroc a ouvert au début de 2004 après de nombreux retards. Le Représentant est désormais en mesure de faciliter le suivi et la coordination des activités sur le terrain et d'assurer un flux continu d'information. Ce développement positif permet d'espérer que le Représentant pourra renforcer son rôle en matière de coordination, de conseil et de mobilisation de fonds.

#### **VI. Synergie, intégration interne et cohérence du programme avec les autres programmes bilatéraux et multilatéraux**

Les synergies considérées dans ce document sont celles qui impliquent une:

- Coordination parmi les différentes composantes ou à l'intérieur d'une seule composante et qui ont permis une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité
- Coordination et coopération avec des organisations bilatérales et multilatérales, avec une attention spéciale pour l' UNDAF et le Bilan Commun de Pays (BCP)

Synergies et intégration dans le cadre du programme :

**1) Les synergies potentielles parmi les différentes composantes du PIM ont été mises en place sauf pour certaines composantes (à savoir la composante 3, RNIM), où les synergies potentielles n'ont pas été suffisamment exploitées. La façon la plus utilisée pour mettre en place des synergies a été de cibler des groupes similaires et de leur offrir des solutions complémentaires, de façon à augmenter l'efficacité de ces interventions**

Le problème de la valorisation des marges suite à la production d'huile d'olive a conduit à la coopération entre l'UPI, la composante de développement du petit entrepreneuriat féminin et le CMPP, qui ont ensemble formulé une proposition de projet, étude et séminaire.

Une collaboration efficace entre l'UPI et la composante grappes et réseaux des PME a aussi été soulignée. La collaboration entre ces deux composantes a conduit à la préparation d'un projet de commercialisation et de promotion de l'artisanat en bois de thuya qui a été diffusé à travers le réseau des ITPO/ UPI. Une étude technique concernant la poterie et la céramique de Safi a aussi été engagée.

Dans le cadre de la collaboration entre l'UPI et la composante consortia à l'exportation, un cours de formation « Vers la culture d'un produit fini » pour les entreprises des deux consortia du secteur textile a été organisé.

Un autre consortium (Mosaic) a aussi bénéficié de l'assistance technique et financière de l'UPI, ce qui lui a permis de préparer sa propre collection et de l'exposer au salon international " Ready to Show " qui a eu lieu à Milan en 2004.

Un expert junior mis à disposition par l'UPI a été essentiel pour la phase de start-up du projet consortia à l'exportation.

Des activités communes ont été mises en place par le CMPP et l'UPI pour la promotion

et la formulation de projets d'investissements ciblant les transferts de technologies de production propre. Néanmoins, l'équipe d'évaluation n'a pas pu vérifier si ces projets ont pu avoir accès à la ligne de crédit ou si les partenariats et les transferts de technologies avaient abouti à des résultats concrets.

Une collaboration étroite entre la composante 4B (grappes et réseaux de PME) et la composante 4A (entreprenariat féminin) a abouti à une commercialisation conjointe des produits des coopératives bénéficiaires des deux projets et au premier container à l'export vers l'Italie.

Synergies et intégration avec l'UNDAF et les autres programmes bilatéraux et multilatéraux

**2) *Même si le potentiel pour une collaboration effective existait (voir chapitre sur la pertinence), les interactions effectives des activités menées dans le cadre du PIM avec les autres programmes du système des Nations Unies dans le cadre de l'UNDAF, ont été très faibles***

La coopération avec les autres agences des Nations Unies a été limitée à des consultations et des échanges d'information dans des secteurs spécifiques et avec des actions ponctuelles. Par exemple, les experts impliqués dans le projet grappes et réseaux PME ont participé à l'identification de solutions techniques pour l'approvisionnement du bois de thuya à Essaouira et pour la production de céramique à Safi. De façon similaire, l'UPI a collaboré avec le BIT dans le cadre d'un projet de sensibilisation en matière de PME-PMI à Settat. Le projet « femmes » a collaboré avec le PNUD dans l'évaluation du potentiel de séchage des plantes aromatiques et médicinales. Ce projet a également collaboré avec la CNUCED dans l'organisation d'une formation EMPRETEC, dans le cadre du programme ONUDI/CNUCED pour le développement des PME au Maroc et en Ethiopie.

**3) *Au niveau des relations externes, le PIM a bénéficié d'une collaboration étroite avec des ONG locales et internationales (composantes 4A et 4B) et de la coordination avec d'autres programmes bilatéraux et multilatéraux ainsi que des institutions locales (composantes 5 et 6). Ces synergies ont permis une optimisation dans l'utilisation des ressources et compétences et par conséquent ont mené à une réduction des coûts***

Pour ce qui concerne les synergies avec d'autres programmes bilatéraux, le CMMP a été très efficace dans la mise en place d'une collaboration avec plusieurs agences de coopération technique, notamment le GTZ, AFD et USAID. Le Centre fait aussi partie du réseau ONUDI/PNUD pour la promotion d'une production plus propre.

De façon similaire, l'UPI a été récemment impliqué dans la mise en œuvre d'un projet (Med-Entreprise 2004) co-financé par MEDA, qui permettra une bonne intégration des activités menées par l'UPI avec celles implémentées par l'Union européenne.

Dans le cadre des activités des composantes 4A et 4B, la coopération avec les ONG a été très dynamique, spécialement avec des ONG italiennes, espagnoles, et marocaines impliquées dans les mêmes secteurs, à savoir soutien aux PME-PMI et au développement féminin (CNUCED, Fundación CODESPA, CIDEAL, ADL, IPADE, COMALT, CESVI, COOPI). Ce type de coopération a été important pour améliorer l'échange d'information et permettre l'identification de nouveaux marchés pour la

promotion des produits des différentes composantes (figues et prunes sèches, huile d'olive, poterie et bois de thuya) soit à travers la participation des bénéficiaires à des foires en Italie et en Espagne et à travers l'utilisation des chaînes de distribution de ces ONG.

L'UPI a mis en place une collaboration très active avec les institutions italiennes qui opèrent dans le secteur de la coopération industrielle (notamment l'ICE de Casablanca, CCI - Chambre de Commerce italienne, COIM – Comité des Opérateurs Italiens au Maroc) avec le but de mieux organiser les activités de promotion industrielle dans le pays aussi bien que la provision d'information aux investisseurs italiens potentiellement intéressés au Maroc.

La coopération avec les institutions nationales, comme le CRI – Centre Régional d'Investissements, Chambres de Commerce, Associations et Fédérations, Gouverneurs et institutions financières a été poursuivie par l'UPI de façon très active. Cette coopération a permis le soutien des actions de promotion menées par l'UPI, et la participation de délégations d'entrepreneurs locaux à des salons et séminaires internationaux.

L'UPI a aussi mis en place des relations avec des Universités, des Centres de Recherche, des Associations d'Industriels et certains districts Industriels Italiens (Sistema Moda Italia, Centro Tessile di Como, Associazioni Industriali di Prato, Associazioni Industriali di Varese, Unione Industriali di Teramo, Associazioni Industriali di Brindisi, Citer, Tecnotessile di Prato, Istituto Carlo Secoli, Texilia, Centro Elaiotecnico di Perugia, CNR, Universités de Bari et Campobasso ) pour la promotion d'un partenariat industriel, la mise en place de cours de formation et training, la diffusion des résultats obtenus et la diffusion des connaissances acquises dans des secteurs spécifiques ( à savoir cuir, agro-industrie et textile).

#### **4) *Le PIM a démarré certaines activités pilotes qui ont été développées dans le cadre de programmes de financement plus importants tels que MEDA pour la mise à niveau et la qualité***

Certaines composantes comme la composante 2 sur la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises n'ont pas reçu de financements ultérieurs. Ceci peut s'expliquer par l'existence de programmes majeurs de l'Union européenne notamment avec des moyens financiers très importants.

### **CONCLUSIONS DE L'EVALUATION DU PROGRAMME DANS SON ENSEMBLE**

L'équipe d'évaluation a conclu que le PIM, dans son ensemble, constitue un succès au vu des réalisations suivantes :

- Il a été innovant, dynamique et suffisamment flexible pour s'adapter aux changements et pour se réorienter en vue de résoudre les problèmes
- Il a été capable d'intégrer avec succès des dimensions différentes d'ordre technique, social et régional
- Il a été en mesure de cibler des groupes défavorisés de bénéficiaires et de servir de pont entre tradition et modernisation

- Ses activités ont été conduites avec succès dans des domaines délicats (social, innovation) et dans un environnement difficile du point de vue logistique
- Il a été intégré avec les priorités au développement du Gouvernement

Etant donné le caractère innovateur de certaines des composantes ou sous-composantes, il semble normal que certaines des activités dont les débuts ont été financés avec des fonds d'amorçage ONUDI n'aient pas toutes été ensuite financées par des fonds multi-bilatéraux. Les contreparties gouvernementales apprécient le caractère « pionnier » de certains programmes mais savent également que l'ONUDI n'a généralement pas la masse critique de financement pour des programmes d'envergure sur toute l'industrie (par exemple : mise à niveau, financement des crédits etc.). Ce qui est reconnu de la spécificité de l'ONUDI est le caractère innovateur et l'utilisation des réseaux technologiques et de partenariat. Le Gouvernement et l'ONUDI doivent ensuite trouver des financements pour pouvoir porter un programme pilote réussi à une masse critique telle qu'il puisse réellement être développé au niveau d'un secteur ou avec une dimension géographique régionale ou même sous-régionale. Cette recherche de financement ne peut être laissée seule à l'ONUDI et à sa représentation locale au Maroc.

Les principales faiblesses ont été observées au niveau de la formulation et, dans une certaine mesure, à celui de la mobilisation des fonds. Elles devraient être corrigées sur la base de l'expérience acquise. Le PIM 1 devrait être poursuivi en vue de consolider les résultats obtenus et d'assurer leur pérennité. Parallèlement, le nouveau PIM 2 devrait être formulé en prenant en compte les enseignements tirés de l'expérience et en réintroduisant certaines composantes très importantes non financées dans le PIM 1 comme la mise à niveau des PME et du secteur industriel. Au cours de cet exercice, le secteur privé devrait être plus fortement impliqué et une synergie plus explicite devrait être assurée dans le contexte de l'UNDAF et des programmes bilatéraux pertinents.

## **RECOMMANDATIONS**

### **Pertinence (PIM 2)**

L'ONUDI présente l'avantage particulier, d'une part de disposer, d'un programme « intégré » car élaboré à la base avec une vision globale et intégrée des synergies et des complémentarités entre ces différentes activités des composantes, et d'autre part, de pouvoir mobiliser rapidement un vaste réseau international d'expertises spécialisées dans ces différents domaines et donc de faciliter la mise en œuvre de ces actions.

- L'équipe d'évaluation souligne la nécessité d'une nouvelle action conjointe entre le Gouvernement et l'ONUDI pour le renforcement des capacités institutionnelles et de la compétitivité du secteur industriel, dans le cadre de la Mise à Niveau. Celui-ci est un programme prioritaire pour le gouvernement et les rencontres effectuées avec plusieurs institutions et organisations multilatérales ont permis de souligner cet aspect;

Par rapport aux interventions des autres bilatéraux et multilatéraux en cours, l'ONUDI a l'avantage d'avoir d'un côté, un point de vue intégré qui tient en considération les différentes interventions et de l'autre côté, des possibilités de pouvoir mobiliser rapidement un réseau d'experts spécialisés;

- Il devient impératif que l'ONUDI prenne part activement aux travaux préparatoires de l'UNDAF qui commenceront en 2005, de façon à assurer la pertinence et la complémentarité entre la continuation du PIM et les activités des Nations Unies dans le Pays, en respectant la nécessité de coordonner les activités dans le pays comme prévu dans le contexte des réformes des Nations Unies.

### **Formulation du programme (PIM 2)**

- L'ONUDI devrait consacrer plus de ressources, éventuellement sur ses fonds propres, pour une application plus rigoureuse du cadre logique et pour une formulation fondée sur une démarche pleinement participative impliquant les contreparties, les bénéficiaires et, dans une certaine mesure, les bailleurs de fonds potentiels. Une appropriation complète devrait être assurée à travers cette démarche. Le secteur privé devrait être plus impliqué dans la phase de formulation;
- Dans le cadre de la phase préparatoire, l'ONUDI devrait veiller à ce que les approches retenues soient parfaitement adaptées aux différents groupes cibles et à leurs spécificités, qu'ils soient composés de PME, d'ateliers artisanaux ou de coopératives/associations;
- Les indicateurs de réussite au niveau des produits, des résultats et de l'impact devraient être plus précis et, si possible, exprimés en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs. Les objectifs devraient être formulés de façon précise et il faudrait éviter les expressions trop vagues. Dans toute la mesure du possible, le document devrait se conformer à la matrice UNDAF et faire ressortir les liaisons directes et indirectes avec les Objectifs du Millénaire pour le développement tels qu'ils peuvent s'appliquer au Maroc;
- Le programme devrait être plus explicite sur les complémentarités et synergies attendues entre ses composantes;
- Le programme devrait faire explicitement référence aux programmes bilatéraux et multilatéraux avec lesquels une synergie et/ou une intégration devrait être envisagée;
- Le programme devrait inclure un plan bien défini de veille active ("monitoring") et d'évaluation tant au niveau de l'ensemble qu'à celui de chaque composante. Des ressources financières devraient être prévues à cette fin.

### **Mobilisation des fonds (PIM 2)**

- L'ONUDI devrait établir des critères pour l'utilisation des fonds d'amorçage ("seed money") afin de minimiser le risque de gaspillage si un financement n'est pas trouvé pour la suite des opérations. Les activités financées par l'ONUDI devraient dans toute la mesure du possible former un tout complet, avec l'assurance que les objectifs peuvent être atteints et les produits réalisés dans le cadre des fonds disponibles. Le saupoudrage des ressources devrait être évité;
- Le Gouvernement devrait jouer un rôle moteur dans la mobilisation des fonds avec l'appui de l'ONUDI (Siège et Représentant);

- Les résultats satisfaisants de PIM 1 ayant permis aux bailleurs de fonds de se faire une meilleure idée des possibilités offertes par les programmes conduits par l'ONUDI, le Gouvernement et l'ONUDI devraient envisager d'impliquer les bailleurs de fonds dès la phase de conception de PIM 2 en vue de susciter leur intérêt et de permettre une meilleure synergie avec leurs programmes bilatéraux;
- L'ONUDI et le Gouvernement devraient promouvoir le programme dans son ensemble et non comme une collection de projets, en vue d'assurer que toutes les composantes importantes et pertinentes reçoivent un financement adéquat et que soit préservé le caractère intrinsèque du programme intégré, à savoir sa nature multidimensionnelle.

### **Mise en oeuvre du programme (PIM 1 et PIM 2)**

- Les modifications dans la mise en oeuvre et les ajustements en cours d'opérations devraient être dûment approuvés par l'ONUDI et les contreparties et faire l'objet d'un enregistrement formel;
- La contrepartie au sein du MIC devrait rechercher une solution à la charge croissante que représentent les tâches de coordination et de gestion du programme intégré en prenant en compte les activités prévues relatives à la formulation de PIM 2.

### **Coordination et gestion (PIM 1 et PIM 2)**

- Le Gouvernement (MIC) -+devrait renforcer la coordination entre toutes les contreparties gouvernementales du PIM, les représentants du secteur privé et les responsables concernés de l'ONUDI en établissant un mécanisme de pilotage. Le Comité de pilotage aurait pour mission de veiller à la mise en oeuvre du programme, de promouvoir la synergie entre composantes, d'appuyer les activités de promotion et de mobilisation de fonds et d'assurer la pertinence et l'appropriation du PIM. Le soutien à la coordination sur le terrain par le biais de coordinateurs locaux de composantes devrait être maintenu;
- L'ONUDI devrait encore renforcer le rôle du Bureau du Représentant pour lui donner les moyens de remplir efficacement sa fonction de coordination et de suivi technique du PIM. Le Représentant devrait être directement impliqué dans les activités de mobilisation de fonds pour le PIM 2 et devrait établir des liens étroits avec ses homologues, notamment dans le cadre de l'UNDAF. Comme le prochain exercice préparatoire de l'UNDAF doit se dérouler au cours de 2005, il serait judicieux de lier le développement de PIM 2 à la préparation de l'UNDAF. Le Bureau du Représentant aurait de ce point de vue un rôle important à jouer en utilisant de façon optimale toutes les ressources humaines disponibles.

### **Intégration du Programme et synergies (PIM 1 et PIM 2)**

- Des liens effectifs doivent être établis avec l'UNDAF à travers la participation active de l'ONUDI dans les groupes thématiques des Nations Unies;

- Des contacts et des réseaux d'informations avec les autres agences bilatérales et multilatérales doivent être mis en place de façon régulière à travers une participation active aux réunions des chefs d'agences et aux autres groupes de travail;
- L'ONUDI doit jouer un rôle clé dans l'identification des synergies parmi les différentes composantes du Programme.

### **L'approche « Mise à Niveau »**

En considérant l'importance des activités liées à la Mise à Niveau, l'équipe de la mission d'évaluation propose les commentaires suivants comme base pour la préparation du PIM 2:

La mise à niveau est un processus global consistant à améliorer les facteurs externes, relatifs à l'environnement de l'entreprise, et internes relatives à ses ressources, à son mode d'organisation et à ses initiatives stratégiques. Il s'agit, aujourd'hui, de renouveler le concept et la démarche de mise en œuvre de la mise à niveau. Il faudrait considérer les actions suivantes : ouverture des entreprises sur l'environnement, sur le social et sur le partenariat ; abandonner une vision de la MAN centrée sur une vision stricte des insuffisances de la gestion interne et mise en œuvre d'une meilleure approche de ciblage de l'univers des entreprises marocaines : identifier selon les secteurs les PME qui nécessitent un soutien.

Le tissu des entreprises marocaines est hétérogène. Des entreprises structurées coexistent, dans la plupart des branches, avec des PME et des micro entreprises. Les pratiques, informelles en marge des prescriptions de la réglementation fiscale, de l'emploi, du code du commerce et des lois sur les sociétés, sont fréquentes. Elles s'imposent, souvent comme la seule possibilité de survie, car les conditions économiques, de prix et de coûts, dictées par le marché ne peuvent être surmontées en raison des limites liées aux ressources internes des entreprises. On peut aussi considérer que les paramètres déterminant le coût de la fiscalité et du respect de la législation sont inadaptés aux capacités de la plupart des unités fonctionnant de manière informelle. La réalisation de gains de productivité dans les unités de production est probablement la solution. Des expériences dans de nombreux pays montrent que les diverses tentatives d'attirer « l'informel » vers « le formel » doivent être repensées en fonction de l'intérêt du premier à franchir un pas irréversible vers l'enregistrement et la fiscalité plutôt qu'en masse fiscalisable et manque à gagner pour l'État.

Pour amener les établissements industriels et de service à ce seuil, il convient d'identifier le potentiel de productivité et les actions à réaliser sur les plans technique, organisationnel, commercial et financier pour combler l'écart entre le potentiel et l'existant.

Les économies d'échelle liées à la redéfinition de la structure des établissements et de la taille des entreprises impliquent une politique de structure. Celle-ci passe par la définition de normes de concentration compatibles avec les conditions de la compétition internationale et l'exigence de rapports concurrentiels sur le marché intérieur. Elle suppose des formes d'action libérales d'encouragement des regroupements se donnant comme priorité le succès de la coopération entre les partenaires industriels : son initiation, sa mise en œuvre et son aboutissement.

Une telle action passe d'abord par le renforcement du tissu associatif et des habitudes de

coopération (voir les grappes et consortia). Elle suppose aussi une bonne connaissance du tissu des entreprises et des établissements et le tissage d'actions de proximité en direction des entreprises menés par les acteurs publics et privés disposant des ressources foncières, technologiques, de formation et de financement et chargés de leur encadrement. Il s'agit, par conséquent, d'actions menées au niveau local avec un appui planifié au niveau central.

Les objectifs de l'action au niveau du centre sont de favoriser l'expression d'initiatives structurées au niveau local. La coopération devrait en ce sens veiller à ce que la base d'information sur le tissu des entreprises soit cohérente avec ces objectifs de structure.

Des travaux récents ont été réalisés : recensement des établissements économiques, études sur le secteur informel, études sur la mise à niveau. Ils doivent compléter les données disponibles élaborées à partir de l'enquête annuelle du MCI. Le traitement de ces données, ainsi que les résultats de l'étude de stratégie engagée par le ministère visant à identifier les créneaux porteurs, dans les différentes chaînes de valeur globalisées, pour le développement industriel du Maroc, permettront de fixer des objectifs d'action pour chacune des branches, en terme de gains de productivité, de regroupement des entreprises et de renforcement des capacités associatives.

Les gains de productivité dans les unités ne peuvent provenir que d'actions ciblées selon la taille et l'état technique et organisationnel des différentes strates d'entreprise. Il s'agit donc d'établir une carte du monde des entreprises (typologies) et une « feuille de route » (mise en relations des types d'entreprises et d'objectifs).

Il s'agit dans ce sens de :

- Définir une stratégie de soutien aux entreprises en difficulté;
- Assurer une réflexion sur le processus de mise à niveau de l'ensemble du secteur industriel en tenant compte de la diversité et de l'hétérogénéité du tissu industriel;
- Besoin de concentration systématique sur les objectifs de qualité (besoins d'études ambitieuses avec analyse des processus techniques utilisés en vue de recommander une démarche de mise à niveau adaptée à la situation juridique, économique et financière des unités économiques locales)
- Assurer la cohérence entre les innovations techniques proposées et le contexte juridique, économique et social des unités.

Le MCI en révisant le concept de la mise à niveau a adapté le concept du soutien à la mise à niveau en renforçant les moyens pour soutenir les entreprises en difficulté : fonds de restructuration financière et fonds de modernisation.

L'ONUDI, PIM 2, pourrait apporter un important soutien à la réalisation de ces actions qui relèvent du renforcement des capacités de planification industrielle.

## PRODUITS ET INDICATEURS

Les tableaux suivants sont basés, pour les produits et indicateurs de succès, sur le document original d'élaboration du PIM. Ils se réfèrent seulement aux activités effectivement financées dans la totalité ou bien partiellement. Les résultats repris dans la dernière colonne proviennent des interviews et observations de la mission d'évaluation ainsi que des rapports d'auto évaluation

### **COMPOSANTE 1** *Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité (abolie)*

COMP. 1	Produits	Indicateurs de succès	Résultats
- 1.1:	Un programme et des structures de normalisation, de certification et d'accréditation développées.	Programme validé.	Action de formation 100 personnes bénéficiaires

### **COMPOSANTE 2** *Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des 60 PME/PMI choisies parmi les sous-secteurs prioritaires (agroalimentaire, mécanique, électrique et para chimique)*

COMP. 2	Produits	Indicateurs de succès	Résultats
- 2.3:	60 PME assistées à la mise en œuvre des plans de mise à niveau.	Performance améliorée.	4 études de diagnostic 1 succès confirmé

### **COMPOSANTE 3** *Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques au Maroc*

COMP. 3	Produits	Indicateurs de succès	Résultats
- 3.1:	Rapport sur la contribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à la compétitivité de l'entreprise et plan d'action 2000-2015.	Documents portant sur l'environnement institutionnel mis à disposition et validés.	Document produit et validé
- 3.2:	Systèmes d'information rénovés, réseaux d'information mis en place, formation et certification réalisées pour des points nodaux spécialisés.	Cadres et techniciens formés, certifiés et mis à disposition dans les points nodaux.	Aucun résultat. (Manque étude des besoins en informations Pas de cadres mis à disposition dans points nodaux)
- 3.3:	Systèmes d'information statistique renforcés et mis à jour, y compris la création d'un centre des technologies de l'information.	Informations et données mises à niveau des standards internationaux.	Installation d'un centre des TI
- 3.4:	Mise en place d'équipement, logiciels, outils multimédias d'aide à la décision	Matériel et logiciel d'appui à	Equipement et outils logiciels mis en place

	et de recherche/accès documentaire.	la compétitivité mis en place.	
- 3.5:	Campagne de sensibilisation et de diffusion des résultats en information industrielle réalisée (séminaires, fora, ateliers).	Plus de 50 institutions représentatives des secteurs privé et public sensibilisées.	Activité de sensibilisation réalisée. Action demandant un renforcement attendu après le futur lancement du portail

**COMPOSANTE 4** A) Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes, et B) développement de grappes et réseaux de PME

COMP. 4	Produits Prévus	Indicateurs de succès prévus	Résultats
- 4A.1:	Les institutions d'appui sont renforcées et sont en mesure de répondre aux besoins des petits entrepreneurs, y compris ceux spécifiques des femmes.	Les institutions d'appui sont capables d'apporter aux micros et petites entreprises les services d'appui requis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 13 institutions locales participant aux formations</li> <li>▪ 6 institutions nationales partenaires du Projet</li> <li>▪ Mise en place d'un réseau de 15 formateurs (technologie &amp; gestion) des institutions participantes -</li> </ul>
- 4A.2:	Les organisations professionnelles concernant le groupe cible sont capables de défendre les intérêts des femmes entrepreneurs et de leur apporter des appuis divers.	Les services fournis par les organisations professionnelles sont accrus en quantité et qualité.	<p>Soutien des DPA pour la pérennisation des projets des entreprises de femmes dans l'agro-alimentaire (Chefchaouen et Taounate)</p> <p>Liens avec les centres de formation régionaux mais pas encore opérationnels concernant la poterie et le Thuya.</p>
- 4A.3:	Les petits entrepreneurs maîtrisent mieux les technologies de production.	Au moins 200 femmes sont formées dans les technologies appropriées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des équipements modernes pour les activités (tissage, séchage, trituration, poterie) ont été installés et mis en opération)</li> <li>▪ Formation aux bonnes pratiques et à la qualité</li> <li>▪ Production d'huile d'olive : 266 femmes</li> <li>▪ Séchage figues et prunes : 289 femmes</li> <li>▪ Tissage : 124 femmes</li> <li>▪ 18 potiers et 50 artisans du Thuya</li> </ul>

- 4A.4:	Les petits entrepreneurs disposent de connaissances appropriées en matière de gestion.	Au moins 200 femmes formées en gestion des entreprises.	280 femmes ont reçu une formation spécifique en gestion d'activités productrices  Formation ponctuelle avec les deux coopératives/associations de potiers et d'artisans du Thuya..
- 4A.5:	Les petits entrepreneurs sont capables de mieux adapter leur production aux besoins du marché.	Les micros et petites entreprises sont mieux informées sur les exigences des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actions de soutien pour l'exportation des produits du tissage traditionnel, de l'huile d'olive et des figues et prunes séchées</li> <li>▪ Ventes de 7.000 litres d'huile d'olive FARIDA (18.000 Euros). Dont 2.000 sur l'international. Stock de 5.000 litres. Campagne 2004 en cours.</li> <li>▪ Production de 3.600 Kg de figues et de prunes séchées (nouveau procédé de séchage) avec ventes de 1.250 kg à l'international.</li> <li>▪ Des commandes supplémentaires en cours</li> <li>▪ Des visions à long terme ont été développées par les potiers</li> <li>▪ Poteries : le design et les matériaux employés ont été améliorés/modernisés. Succès de la demande pour les nouveaux produits de la poterie.</li> </ul>
- 4A.6:	L'accès des petits entrepreneurs au crédit est amélioré.	Un plan de crédit répondant aux besoins des micros et petites entreprises mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ on peut noter un prêt de 500 DH accordé aux associées de l'unité de séchage pour l'achat de matières premières</li> </ul>
- 4B.1:	Grappes d'entreprises développées (2 ou 3 grappes à sélectionner).	Projets communs développés, impact des projets au niveau des entreprises et des institutions d'appui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consortium d'exportation : 4 consortia opérationnels ;</li> <li>- Grappe cuir : étude de faisabilité pour la délocalisation des tanneries finalisée; avancement du projet</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- de délocalisation</li> <li>- Préparation du lancement d'un centre de formation cuir (matériel et locaux disponibles)</li> </ul>
- 4B.2:	Réseaux d'entreprises établis et facilitateurs de réseaux formés.	Une dizaine de réseaux établis avec des projets conjoints de développement; au moins 10 facilitateurs formés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grappe cuir : retard dans le processus de mise en réseau</li> <li>- Consortium d'exportation : action de sensibilisation des entreprises et des autorités pour le concept et pour aménager le cadre légal</li> </ul>

**COMPOSANTE 5** *Promotion d'un développement industriel durable au Maroc et établissement du Centre marocain de production plus propre*

COMP. 5	Produits Prévus	Indicateurs de succès prévus	Résultats
- 5B.1 :	Établissement du Centre marocain de Production plus Propre.	Centre marocain de production plus propre établi.	CMPP bien établi au niveau des institutions. La priorité reconnue aujourd'hui est d'augmenter la notoriété et l'utilisation des services par les entreprises.

**COMPOSANTE 6** *Mise en place d'une Cellule de Promotion des Investissements et de la Technologie*

COMP. 6	Produits Prévus	Indicateurs de succès prévus	Résultats
- 6.1:	Promotion des investissements renforcée au sein de l'ODI en vue d'accroître les flux d'investissements directs étrangers.	Unité de Promotion des Investissements créée au sein de l'ODI	Unité opérationnelle au sein de l'ANPME, successeur de l'ODI
- 6.2:	Revue du cadre juridique, réglementaire et incitatif en matière de promotion des investissements et du partenariat industriel.	Charte de l'Investissement harmonisée avec le cadre d'incitation et les mesures de promotion des investissements	Pas de résultat
- 6.3:	Mise en oeuvre d'une stratégie opérationnelle de promotion et de suivi des projets d'investissement au niveau national et international.	40 projets industriels promus	44 projets promus, 363 entreprises marocaines et 39 entreprises italiennes ont été assistées

- 6.4:	Stratégie de développement et de transfert des technologies y compris en matière de négociation et de gestion des technologies nouvelles et propres.	30 entreprises ont adopté de nouvelles technologies	La mission n'a pas pu rentrer dans les détails de l'équipement acquis en Italie et si celui-ci est une technologie nouvelle/plus propre
--------	--	---	---

## COMPOSANTE 1 – Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité

Budget (exclu. frais d'agence) et dépenses (en dollars E.U.)

Renforcement des capacités institutionnelles pour l'amélioration de la compétitivité (abolie)	Budget PIM	Financement		Dépenses	% PAD
	875,000*	PAD	% Budget	0	0
		0**	0		

\* budget original du PIM

\*\* La mission d'évaluation n'a pas pu vérifier le montant des dépenses par manque de données financières (voir section Efficience)

### OBJECTIFS

Cette composante a comme objet un ensemble d'activités visant à compenser une insuffisance des capacités au niveau institutionnel:

- 1) Un programme et des structures de normalisation, de certification et d'accréditation développée
- 2) Quatre laboratoires de contrôle de qualité spécialisés dans l'agroalimentaire et le textile mis à niveau
- 3) Assistance à la mise en place d'une veille technologique
- 4) Capacités des bureaux de conseils et d'ingénierie renforcées
- 5) Planification du développement des zones d'activité industrielle

### PERTINENCE

Ces activités visent à améliorer l'environnement externe des entreprises par l'offre de services publics renforçant les capacités de gestion des entreprises (normalisation, certification et accréditation), le dispositif de contrôle de la qualité, le soutien à la diffusion technologique, le support en services de conseils et d'ingénierie et la planification du développement des infrastructures industrielles (technopoles et zones industrielles).

D'un point de vue général, le besoin de renforcement de ces aspects de l'environnement compétitif des entreprises est effectif et confirmé par les études réalisées par différents organismes sur l'environnement du secteur privé au Maroc, notamment le «Private Sector Assessment» de la Banque Mondiale effectué en 1999. Des études plus récentes ont été conduites par la Direction des études et de la Planification et les travaux publiés annuellement de l'Observatoire sur la Compétitivité du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Les opérations de formation dans le domaine de la normalisation et de la qualité ne bénéficient pas de ressources mobilisées dans le cadre du budget général de l'Etat marocain. Les responsables du MCI comptent pour ce faire sur des fonds provenant de la coopération internationale. Cependant, celle-ci se révèle insuffisante au regard des besoins. Pour le moment, les financements dont a bénéficié la Direction de la Normalisation et de la Qualité proviennent de l'ONUDI, de l'UE, Belgique, Luxembourg et de la coopération française.

## **EFFICACITÉ**

Le PIM a contribué à la formation d'auditeurs qualité, notamment en organisant des séminaires avec la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité du MCI. Ces séminaires de formation et de sensibilisation ont porté sur:

- la formation d'auditeurs ISO 9000 (système de gestion de la qualité, 2 X 20 participants en 2001)
- la formation à l'ISO 14000 (système de gestion environnementale, 20 participants durant la semaine du 24 septembre 2001)
- la formation HACCP (25 participants, durant les semaines du 8 et du 15 octobre 2001)
- la formation à l'ISO 17025 (accréditation de laboratoires, 25 participants durant les semaines du 29 octobre et du 5 novembre 2001)

Plus d'une centaine de personnes au total auront participé à ces séminaires.

En outre, l'ONUDI a financé l'achat d'un photocopieur et d'équipements informatiques. L'action de l'ONUDI constitue une contribution aux efforts de vulgarisation de la qualité et de ses outils menée par les pouvoirs publics marocains. Il n'y a pas eu jusqu'ici d'évaluation sur le terrain des résultats de ces actions. On ne peut envisager qu'une mesure générale de l'efficacité de l'activité de normalisation, de certification et d'accréditation, sans en inférer de causalités par rapport aux actions menées ou financées par les différents opérateurs.

## **EFFICIENCE**

Une bonne communication s'est établie entre l'ONUDI et le MCI. Les experts qui ont animé les formations ont été identifiés par l'ONUDI qui a mis la Direction de la Normalisation et de la Qualité en relation avec eux. Les séminaires se sont déroulés dans de bonnes conditions. La prestation des experts a donné satisfaction.

Cette composante a été abandonnée pour manque de financement. Sur un montant total prévu de 875.000 dollars E.U. l'ONUDI a effectué un apport de 75.000 dollars E.U. Le rôle de l'ONUDI ne peut être que partiel en raison de la nécessité de mobiliser des fonds importants auprès d'autres sources de financement.

La mission d'évaluation a reçu comme information que des dépenses ont été effectuées pour 75,000 dollars E.U. alors que la base de données financière des Programmes ONUDI ne reprend pas de dépenses étant donné que la composante a été abolie.

## **PÉRENNITÉ**

Dû au manque de financement, les activités ont été très fortement limitées et ponctuelles. La pérennité n'a donc pas pu être assurée.

## **CONCLUSIONS**

N'ayant pu contribuer qu'à la formation partielle d'une centaine de personnes et à quelque équipement, il est difficile d'évaluer la contribution réelle de cette composante.

La mission d'évaluation a constaté le manque de reporting financier sur les activités de cette composante et n'a pu que rapporter des communications orales à ce sujet.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission recommande, pour la suite du programme, de faire ressortir la contribution spécifique de l'ONUDI parmi les autres bailleurs de fonds en matière de planification des actions pour l'amélioration de l'environnement juridique et économique des entreprises, et d'accorder une attention particulière au volet financement de cette composante, par le biais d'une analyse et d'une estimation des besoins et des ressources budgétaires mobilisables et disponibles.

En effet, il est fortement recommandé de ne pas engager une activité sans en avoir assuré un niveau ou seuil de financement pertinent. Le seuil de financement acceptable pour engager une activité efficiente doit être défini par le niveau de résultats assurant une visibilité de l'action de l'ONUDI. Lorsque les financements disponibles ne permettent pas de garantir la production d'indicateurs de résultats probants, il convient d'investir au préalable sur la mobilisation de fonds.

Il est fortement recommandé d'instaurer un reporting financier plus précis par l'équipe de projet.

## COMPOSANTE 2 – Programme pilote d’appui pour la restructuration, la mise à niveau et l’amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines

Budget (exclu. frais d’agence) et dépenses (en dollars E.U.)

Programme pilote pour l’appui à la mise à niveau des entreprises	Budget PIM	Financement		Dépenses	% PAD
		PAD	% Budget		
	2,102,000	171,756	8.17%	171,756	100%

### OBJECTIFS

Cette composante propose des actions pour faire face aux difficultés des entreprises rencontrées face à la concurrence commerciale étrangère, liées à la mise en place des accords de libre échange entre le Maroc et l’Union européenne.

Les actions envisagées comportaient :

- La formation de 100 responsables, cadres et ingénieurs, en gestion de la qualité, restructuration et mise à niveau
- La réalisation de quatre études stratégiques réalisées pour les filières prometteuses dans l’agroalimentaire et dans les industries mécaniques, électriques et para chimiques
- L’assistance de 60 PME pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau, la définition d’une stratégie d’attraction des Investissements Directs Étrangers (IDE) mise en œuvre dans les 60 PME sélectionnées et leur accompagnement
- La mise en œuvre d’une stratégie d’attraction des IDE et de compagnonnage industriel et de partenariat

### PERTINENCE

Les entreprises marocaines sont confrontées à une baisse progressive des tarifs douaniers les protégeant sur le marché intérieur, sans qu’une correction conséquente soit assurée par le biais du taux de change. Sur les marchés d’exportation, l’application des accords de l’OMC réduit les avantages préférentiels des exportateurs marocains sur leurs marchés traditionnels, principalement l’Union européenne. Certaines entreprises ont réussi à mobiliser leurs réserves de productivité et de compétitivité en agissant sur leurs coûts internes, renouvellement des équipements et des processus techniques et gestion du personnel, la qualité de leurs produits, l’amélioration de leur approvisionnement et/ou un effort de prospection et de maîtrise de leur clientèle. Cependant, on observe pour nombre d’entreprises l’existence d’un certain retard dans la prise de conscience des risques liés à la concurrence internationale et, souvent la faiblesse des ressources financières à la disposition des programmes de restructuration des PME.

Pour mieux expliquer la pertinence de cette composante, il convient de mesurer l’importance des programmes d’assistance dans ce domaine. Pour aider les entreprises ayant des difficultés à identifier, lancer et à traduire en performances suffisantes cette démarche, le Gouvernement a mis en place, en partenariat avec des organismes de coopération bilatérale, des organismes financiers nationaux et des organismes publics

marocains (ODI, OFPPT) plusieurs programmes et actions:

- Des programmes d'assistance technique aux entreprises pour la réalisation de diagnostics stratégiques et d'actions spécifiques de mise à niveau bénéficiant de financements :
  - européens (programme MEDA, Euro-Maroc Entreprise, réservé aux entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 2,50 millions DH);
  - allemands (programme financé par la GTZ ouvert à toutes les catégories d'entreprises, mené en collaboration avec les associations professionnelles);
  - et suisses (programme réservé à l'assistance assurée aux entreprises par le CMPP - Centre Marocain de Production Propre, pour la mise en place de technologies propres)
- une action d'accompagnement des entreprises en matière de systèmes de management de la qualité, financée par le programme MEDA I;
- des subventions pour le diagnostic et l'identification des besoins en formation du personnel (par le biais de Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil), et au moyen de Contrats Spéciaux de Formation Administrés par l'OFPPT, et avec l'appui d'une UGP MEDA (au Département de la Formation Professionnelle);
- des soutiens financiers sous la forme :
  - d'apport en fonds de garantie :
    - le FOGAM (fonds de garantie de mise à niveau) est réservé aux entreprises avec un total de bilan inférieur à quarante Millions de dirhams et disposant d'un programme révélant son potentiel : la garantie porte sur 60% du crédit et 6 mois d'intérêts ;
    - le Fonds de Garantie français en faveur du Maroc, orienté vers les entreprises nouvellement créées;
    - le fonds de Garantie MEDA I portant aux conditions du marché sur 30% du crédit;
    - la garantie des crédits de fonctionnement «Oxygène» assurée par Dar Ad Damane, limitée à 500,000 DH.
  - d'apports en Capital – Risque par l'ouverture d'une ligne de crédit gérée dans le cadre du programme MEDA par la BEI;
  - d'ouverture de lignes de crédits bancaires pour la mise à niveau finançant l'acquisition de biens d'équipement (ligne italienne) et de biens et services (lignes française, espagnole et portugaise) et de financement de biens et services servant à des opérations de création d'entreprises mixtes hispano-marocaines (ligne espagnole);
  - Du FODEP (fonds de Dépollution industrielle) assurant un soutien aux projets de dépollution des PME (total du bilan inférieur à 200 millions de DH) géré par le Ministère de l'environnement et la Caisse Centrale de Garantie;
  - De prise en charge des terrains (50% du coût) et bâtiments industriels

(30%) au profit de certaines activités économiques (Fonds Hassan II pour le Développement économique et social).

Quelle est la nature spéciale de l'apport de l'ONUDI et sa pertinence au vu de toutes ces activités?

La conception des programmes de restructuration et de mise à niveau de l'ONUDI repose sur quatre piliers : le renforcement des capacités des institutions de soutien, la modernisation de l'environnement industriel, la promotion du développement des industries compétitives et l'amélioration de la compétitivité interne des entreprises. Le diagnostic permettant d'identifier les actions de mise à niveau de l'entreprise est conduit en cinq temps : l'analyse des sources externes de compétitivité, le diagnostic financier, le diagnostic des compétences managériales et de la qualité, l'analyse des produits et le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché et le diagnostic des capacités techniques. La sélection des stratégies et la formulation des plans d'action pour la mise à niveau s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue : le processus de mise en œuvre et de suivi permettant de mieux appréhender et d'affiner le diagnostic stratégique global.

La contribution spécifique de l'ONUDI aux actions de mise à niveau présente donc l'avantage de disposer d'un concept cohérent qui permet d'identifier les différents facteurs internes et externe (propres à l'environnement) de l'entreprise sur lesquels il convient d'agir.

Cependant, le coût élevé des interventions en entreprise appelle non seulement un travail de ciblage préalable, mais aussi un travail préliminaire de sensibilisation pour une contribution des entreprises aux opérations de diagnostic, de définition des plans de mise à niveau et d'accompagnement de leur mise en œuvre.

## **EFFICACITÉ**

Les études ont eu un impact variable selon les entreprises. Une première entreprise a tiré avantage de l'étude et du plan de mise à niveau. Elle l'a utilisé pour sa mise à niveau. Une deuxième entreprise considère que cette étude est utile. Cependant, les propriétaires qui ont l'habitude de gérer leur entreprise selon une logique familiale ont considéré l'étude comme confidentielle et n'ont pas communiqué à leurs cadres ses résultats.

Une troisième entreprise considère que l'étude n'a rien apporté. Les problèmes principaux ne sont pas internes. La société a les capacités de gestion propre pour évoluer. Les difficultés concernent surtout l'environnement commercial de l'entreprise qui trouve des difficultés à s'approvisionner en matières premières à un prix acceptable.

## **EFFICIENCE**

La question de l'efficacité concerne aussi bien la démarche d'administration du programme que le processus même de mise en œuvre. Dans le cas présent, les responsables du programme, aux niveaux ONUDI et Ministère, ont mobilisé des fonds et procédé à la sélection des experts et des entreprises objet du diagnostic.

La mobilisation des fonds a été insuffisante. Elle n'a pas permis d'atteindre un seuil d'action critique permettant de donner de la visibilité à l'action menée et de permettre une

correction de la démarche adoptée en tirant des leçons durant le processus de mise en œuvre.

Les études ont donné satisfaction aux administrateurs. Elles n'ont pas été présentées à la mission d'évaluation pour cause de confidentialité. La mission d'évaluation s'est limitée à l'interrogation des entreprises ciblées sur l'impact de l'étude de diagnostic financée par l'ONUDI. Une entreprise sur les cinq s'est déclarée pleinement satisfaite. Elle est la seule à avoir accepté d'accompagner avec un engagement complet la démarche de diagnostic. Deux autres entreprises ont participé avec moins d'implication. Une dernière a, selon le témoignage des experts, « pris de haut » l'équipe chargée du diagnostic.

Cependant, par rapport aux objectifs, le choix des entreprises montre clairement un problème de ciblage.

L'objectif spécifié dans le document de projet était de renforcer les exportations. Or, dans le cadre de cette composante, le choix a été limité à des entreprises du secteur agroalimentaire majoritairement orientées vers le marché intérieur. Une entreprise sur cinq est exportatrice. Les trois autres travaillent essentiellement pour la demande locale. L'intervention pour le diagnostic et la mise en place d'un plan de mise à niveau n'a été effectuée que dans quatre entreprises.

Le choix des entreprises avait été laissé par l'ONUDI à la discrétion du ministère de l'Industrie qui, lui-même, avait adopté comme ligne de conduite de déléguer le choix des entreprises aux associations professionnelles. Il ressort de l'investigation de terrain que le travail de sensibilisation préliminaire n'a pas été effectué avec suffisamment d'efficacité en raison d'un manque de diagnostic préalable. Pour le futur, le diagnostic préalable pourrait être confié au bureau d'études, à condition qu'un accord entre ce dernier et les administrateurs du programme permettent de décider de la liste finale sur laquelle le diagnostic sera effectué.

## **PÉRENNITÉ**

La mobilisation des fonds a été insuffisante. Elle n'a pas permis d'atteindre un seuil d'action critique permettant de donner de la visibilité à l'action menée et de permettre une correction de la démarche adoptée en tirant des leçons durant le processus de mise en œuvre.

## **CONCLUSIONS**

Comme pour la composante précédente, les résultats sont faibles tant en raison du petit nombre d'entreprises concernées qu'en intensité et impact des recommandations. Le choix des entreprises n'a pas correspondu aux objectifs de base (exportation). L'ONUDI a laissé échapper la conduite du projet, tant dans le choix des entreprises assistées que dans l'évaluation et le contrôle de ses apports.

## **RECOMMANDATIONS**

Pour conclure, la mission fait les recommandations suivantes essentielles pour assurer la rentabilité des programmes de mise à niveau :

- 1) un financement suffisant doit être mobilisé au préalable pour assurer, avant le

lancement des opérations, la couverture d'un nombre minimum d'opérations de diagnostic. Ceci devant alors permettre d'atteindre un seuil de visibilité et de tirer des leçons durant la mise en œuvre des opérations. Le seuil minimum dépend de la taille des opérations et des secteurs concernés;

- 2) il convient de garder l'objectif de base qui portait sur la compétitivité à l'exportation et s'assurer que le choix des entreprises respecte ce critère.

Un travail de ciblage préalable des entreprises est nécessaire. Celui-ci doit se faire par l'analyse de la rentabilité des choix de secteurs et d'entreprises. Après avoir identifié les secteurs et la nature des entreprises, il convient de procéder à une sensibilisation préliminaire et de diagnostic préalable pour vérifier la disposition et les possibilités réelles des entreprises à accompagner et à bénéficier du diagnostic. Ceci devrait se faire avant d'engager une opération de diagnostic et de définition de plan de mise à niveau. Par ailleurs, pour tirer avantage des possibilités de synergie, il serait souhaitable d'informer à chaque opération les entreprises sur les différentes composantes du programme.

## COMPOSANTE 3 - Mise en place et maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques au Maroc

Budget (exclu. frais d'agence) et dépenses (en dollars E.U.)

Réseau d'information et statistiques	Budget PIM	Financement		Dépenses	% PAD
		PAD	% Budget		
	888,586	464,495	52.3%	343,791	74%

### OBJECTIFS

L'objectif principal est de développer un réseau intégré d'information industrielle capable d'apporter de l'information appropriée au secteur des Petites et Moyennes Entreprises (PME) pour lui permettre l'amélioration de sa compétitivité et d'apporter du support statistique pour la formulation, le monitoring et la mise à jour des politiques gouvernementales.

Un réseau d'information sera constitué où chaque point nodal deviendrait un centre d'excellence fournissant de l'information spécialisée sur un secteur spécifique relevant à l'industrie. Ceci devrait permettre :

- La consolidation du réseau d'information à l'échelle nationale, avec une croissance continue par l'implication progressive de nouveaux participants aux réseaux et de nouvelles bases de données en fonction des pratiques nationales ;
- Le développement de liens de coopération avec des organismes internationaux, ainsi que l'échange de contenus utiles à une gouvernance économique croisée;
- L'élargissement de l'action du MCI dans le domaine industriel et commercial, pour passer à une position de promoteur et servir de passerelle de référence pour les entreprises marocaines, ainsi que la facilitation de l'exploitation, par ces mêmes entreprises, des valeurs créées dans les différents départements du MCI;
- Le renforcement des capacités infrastructurelles, info-structurelles et institutionnelles des structures sélectionnées participantes;
- Le lien entre les entrepreneurs nationaux et internationaux et les institutions intervenant dans l'appui au secteur industriel;
- La mise en place de bases de données relatives aux principales demandes en matière industrielle en particulier et économique en général.

### PERTINENCE

Le projet s'inscrit dans le cadre du support de la promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour le gouvernement et pour le secteur privé afin de doter le Royaume du Maroc des possibilités de s'inscrire dans la mouvance de globalisation et de rendre le secteur de la PME plus concurrentiel.

L'objectif majeur est, d'une part, d'arriver à une meilleure coordination entre les sites de production partielle de l'information industrielle et ainsi éviter une redondance des

activités et, d'autre part, de pallier à une insuffisance du traitement et d'élaboration d'information et ainsi de mieux valoriser l'information existante.

L'appropriation locale par les institutions gouvernementales est importante et l'objectif motivé d'un « guichet unique » d'information de base pour la PME semble évident par le besoin d'une accessibilité accrue et d'une réduction du coût de l'information. Celle-ci suppose cependant une large pénétration du vecteur/support technologique de l'information, en particulier l'accès à internet. Une quantification du taux de pénétration du support internet chez les chercheurs de l'information à fournir n'est pas encore disponible.

## **EFFICACITÉ**

Parmi les acquis de la composante, il y a eu l'identification du réseau de points nodaux et l'identification des complémentarités entre les différents sites d'information relative à ce qui pourrait améliorer la compétitivité de la PME (objectif de fonds). Le projet a d'abord dû réduire les ambitions affichées au départ par l'ONUDI et réduire considérablement, de 40 à 11, le nombre des points nodaux. Aujourd'hui, le noyau des points nodaux se compose de;

<b>MCI</b>	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications
<b>OMPIC</b>	Office marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
<b>ANPME</b>	Agence Nationale pour les PME
<b>DS</b>	Direction des Statistiques
<b>CND</b>	Centre National de la Documentation
<b>ADII</b>	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>CCIS Casablanca</b>	Chambre de Commerce, de l'Industrie et des Services
<b>CNSS</b>	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>AMITH</b>	Association marocaine de l'Industrie des Textiles et de l'Habillement
<b>BNSTP</b>	Bourse Nationale du Partenariat et de la Sous-traitance

Parmi ceux-ci, a été constitué un noyau « dur » de 6 points nodaux. Dans cette logique de complémentarité, l'aspect du renforcement des capacités institutionnelles est encore à finaliser.

Un acquis majeur est l'ossature du réseau car l'investissement de base est déjà fait. La « Promotion » externe restera à mettre en oeuvre quand le portail sera lancé. Cependant, la réduction effective des coûts de transaction ne pourra être évaluée qu'après le lancement du produit et après une période d' « adoption » par les utilisateurs.

La composante souffre cependant d'une définition partielle de la stratégie de constitution d'un réseau d'information industrielle. En effet, l'analyse de la demande se place plutôt sur un plan virtuel au lieu d'essayer d'objectiver la demande effective par une étude qualitative et quantitative (Étude des besoins utilisateurs, contenu, format, prix). Cette

inversion du phasage projet (normalement une étude de marché d'abord et ensuite l'adéquation d'une solution technique dans un cadre financier acceptable) requiert maintenant la démonstration de la réponse offerte par rapport aux besoins de la PME.

Lors de la réunion avec le groupe inter-institutionnel de pilotage, la mission a pu remarquer que celui-ci ne s'accorde pas encore pleinement sur le mode de conduite du projet (objectifs et priorités). Ceci peut s'expliquer par une prépondérance de la vision technicienne (désir d'un portail parfait, modulable et évolutif) et peut-être également à la nature parcellaire et irrégulière du financement. En effet, le projet a souffert d'un manque de suivi des fonds entre début 2001 et fin 2003, ce qui a pénalisé la dynamique du projet. La séquence du financement était la suivante:

2001 : 1<sup>re</sup> tranche de 94,000 dollars E.U. (ONUDI)  
2002 : 2<sup>me</sup> tranche de 80,000 dollars E.U. (PNUD)  
2002 : 3<sup>me</sup> tranche de 47,252 dollars E.U. (ONUDI)  
2003 : 4<sup>me</sup> tranche de 110,500 dollars E.U. (ONUDI)  
2004 : 5<sup>me</sup> tranche de 132,743 dollars E.U. (République de Corée)

Les représentants des points nodaux déplorent de manière générale le manque de fonds marocains et le manque d'attention du Gouvernement pour la production de statistiques. Le projet a donc rempli partiellement cette lacune. Aujourd'hui, ils pensent cependant que l'outil est quasi-prêt et que la technologie et le savoir-faire acquis pourraient servir au Réseau marocain de servir de centre d'excellence régional ou même au niveau africain. Parmi les points à améliorer, il conviendrait, selon les acteurs mêmes du projet, de mieux définir le contenu des services à valeur ajoutée et de renforcer les ressources humaines et l'accompagnement des points nodaux. En tous cas, il y a lieu de savoir comment mieux faire participer le secteur privé à une meilleure complémentarité entre les différents sites d'information. Ceci rejoint les attentes de la République de Corée qui vont de permettre à des acheteurs ou investisseurs coréens de trouver des opportunités d'affaires au Maroc, en langue anglaise.

## **EFFICIENCE**

Bien que certaines composantes ont été mises en œuvre de manière efficiente au niveau local, le produit global n'étant pas achevé, il est impossible d'en mesurer l'efficacité (rapport du coût global au produit) car c'est en fonction de l'utilisation (nombre de hits/semaine) et des apports de cette information sur la compétitivité des entreprises que l'efficacité pourrait se calculer.

Le coût jusqu'à maintenant est aux environs de 336,000 dollars E.U. Jusqu'à présent environ seulement 10,000 dollars E.U. ont été utilisés en équipement. Pour la prochaine tranche de fonds (Corée) 30,000 dollars E.U. (équipement) et 58,000 dollars E.U. (contrats) ont été prévus.

## **PÉRENNITÉ**

La notion de pérennisation d'un service public (guichet unique statistique) passe forcément par un subsidé –total ou partiel- tel qu'il est fait dans la toute grande majorité de pays. Ce sont les services annexes qu'il faut faire payer : « matching » d'affaire, formation, services connexes etc. C'est ce plan d'affaire qui devrait être développé dans la nouvelle phase du projet qui démarre avec le financement coréen.

## **CONCLUSIONS**

Cette composante semble avoir très bien progressé vers l'établissement d'un noyau dur d'institutions en majorité publiques pour l'établissement d'un guichet unique virtuel d'information sur les entreprises. Il pourrait servir de centre d'excellence quand le portail sera opérationnel dans sa forme finale. Jusque là, il conviendrait cependant de mieux cibler la demande qui se ferait pour ce portail et réfléchir à élaborer un plan d'affaire qui en tienne compte.

## **RECOMMANDATIONS**

Il conviendrait de redéfinir le projet dans un cadre de logique externe, orienté vers les destinataires et bénéficiaires finaux, c'est-à-dire les entreprises. Les démarches à considérer de manière prioritaire sont:

- 1) l'étude sur la transformation de la demande notionnelle (besoin d'information pour améliorer la compétitivité) en demande effective (moyens, technologie appropriée);
- 2) la détermination qualitative et quantitative du marché;
- 3) la recherche de l'adéquation du produit à développer à la demande;
- 4) accès possible aux opérateurs étrangers (langue, accessibilité) et internes (objectifs, priorités).

Il conviendrait également de redéfinir la logique d'intervention et de soutien aux points nodaux choisis (procès, cadre logique) et de repenser la ventilation du budget vers des activités garantissant la durabilité du projet.

## COMPOSANTE 4.A – Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs

Budget (exclu. frais d'agence) et dépenses (en dollars E.U.)

<u>Sous-composante 4A :</u> développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs	Budget PIM	Financement	Dépenses	% PAD
	Total 4A + 4B 3,346,918	PAD	1,221,212	Total 4A + 4B 68.8%
		1,820,447		
<u>Sous-composante 4B :</u> Grappes des PME et consortia d'exportations		Financement	Dépenses	
		PAD	1,150,637	
		1,628,744		

### OBJECTIFS

L'activité de cette composante comporte trois actions : le soutien à la coopérative de tissage de Aït Hamza (zone de Boulmane), un projet de promotion et de valorisation du séchage de figues et de prunes et un projet de mise à niveau de la production d'huile d'olive au profit d'associations féminines dans la région de Chefchaouen.

Ces trois projets visent à rendre rentables et compétitives des activités de production gérées par les femmes dans des zones rurales. Leur objectif est de renforcer les capacités institutionnelles, techniques et managériales des femmes entrepreneurs en les aidant à mieux produire, à mieux gérer leur équipement et leur approvisionnement et à mieux vendre sur le marché.

#### 4.A.1. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : tissage

### PERTINENCE

Le projet a été conçu de façon à valoriser le travail féminin disponible et sous-utilisé. Il s'agissait d'aider une coopérative de femmes à travailler avec un meilleur rendement, à mieux cibler la nature des produits et du circuit de commercialisation des produits et à consolider le travail féminin à domicile en lui substituant une activité génératrice de revenu.

### EFFICACITÉ

La mission sur le terrain a été basée sur des entretiens avec les femmes. Des actions de formation ont été effectuées. Des métiers à tisser modernes ont été achetés et mis à la disposition des femmes. La disponibilité de métiers à tisser évolués et adaptés ont servi

de support à des actions de formation au cours desquelles les participantes au nombre total de 154 ont appris des technologies de tissage modernes et pu enrichir et valoriser leur savoir faire traditionnel (tissage ; choix des fils et tissus ; repérage des couleurs).



L'action menée a permis une amélioration de la qualité des produits grâce à une meilleure prise de connaissance par les femmes - artisans des préférences de leur clientèle. Un effet essentiel de l'action menée a été de stimuler l'esprit d'entreprise et l'ambition des femmes qui demandent de meilleures capacités de gestion, une formation pour le suivi de la qualité et une mise à niveau pour le management des ressources humaines dans une activité d'atelier. Toutefois la mission a remarqué un besoin exprimé par un certain nombre de femmes d'être en mesure de comprendre

les documents de comptabilité pour être en mesure au moment opportun, d'engager des démarches et de dialoguer avec la banque et élaborer des projets d'investissement.

L'action menée a permis une amélioration de la qualité des produits grâce à une meilleure prise de connaissance par les femmes des préférences de leur clientèle. Un effet essentiel de l'action menée a été de stimuler l'esprit d'entreprise et l'ambition des femmes qui demandent de meilleures capacités de gestion, une formation pour le suivi de la qualité et une mise à niveau pour le management des ressources humaines dans une activité d'atelier.



Toutefois la mission a remarqué un besoin exprimé par un certain nombre de femmes d'être en mesure de comprendre les documents de comptabilité pour être en mesure au moment opportun, d'engager des démarches et de dialoguer avec la banque et élaborer des projets d'investissement.

L'action a aussi exercé un effet de réputation : la coopération Aït Hamza a amélioré son image et commence à attirer plus de visiteurs et à recevoir des commandes locales et étrangères. Un autre résultat important a été de susciter une attitude coopérative de la part des autorités locales et une forte implication des partenaires du ministère et des coordinateurs du projet. Ainsi, un terrain a été identifié et mis à la disposition du projet pour la construction d'un atelier appartenant à l'association de tissage Aït Hamza.

## **EFFICIENCE**

Le projet a connu des problèmes de coordination au démarrage. Un nouvel accompagnateur local du projet a été identifié. Disposant de l'expertise technique appropriée, il a remplacé avantageusement son prédécesseur et a ainsi engagé avec succès les formations, puis organisé le processus d'acquisition des métiers à tisser.

L'activité du projet a été redéployée de la zone de Targha dans le Rif Occidental, zone de Oued Laou, vers Aït Hamza, zone de Boulmane. Un groupe a continué de bénéficier du soutien du projet à Targha, alors qu'un nombre de groupes plus important a pu être formé à Aït Hamza. Il convient d'attribuer la réallocation du projet à un effet de la culture locale. En effet, traditionnellement, la condition féminine dans le Moyen Atlas a été meilleure que dans le Rif où le pouvoir d'initiative laissé aux femmes au sein de leur famille est beaucoup plus réduit. Cette observation a été corroborée par l'experte mandatée par l'ONUDI pour le suivi et accompagnement du programme.

Quelques insuffisances ont marqué le déroulement du projet et pourraient être aisément surmontées : les métiers à tisser sont considérés comme trop peu nombreux par rapport aux besoins et le local trop exigü pour satisfaire la demande locale. Par ailleurs, il est souhaité que les métiers à tisser soient plus longs et permettent de tisser des étoffes de laine d'une alèze de 2 mètres au minimum pour répondre à la demande en djellabas.

## **PÉRENNITÉ**

La relocalisation du projet dans la zone de Aït Hamza a assuré sa pérennité. L'objectif de susciter un modèle de réorganisation de l'artisanat rural dans le tissage est presque atteint. Pour assurer la pérennité de l'action, il s'agirait de porter l'alèze des métiers à deux mètres. Cette action renforcerait l'ancrage du réseau dans le marché local des djellabas. L'insertion dans ce créneau est plus rentable à cause du caractère intégré de la production (transformation de la laine locale) et à cause du rendement temps plus élevé des étoffes en laine de djellabas et de leur prix plus avantageux sur le marché local. La djellaba masculine est un produit spécifique, plus difficilement concurrencé par l'industrie.

## **CONCLUSIONS**

Cette partie de composante a réussi à démarrer une production locale malgré des débuts difficiles. La conduite du projet a montré une flexibilité d'approche et en migrant géographiquement et en tenant compte des réalités locales pour favoriser l'appropriation

par les utilisateurs. Cependant, le choix technologique doit correspondre à la demande locale.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission propose les recommandations suivantes :

- Accélérer le transfert de la contribution locale, notamment pour la construction du local (subvention de 150,000 DH donnée par le Ministère de l'Intérieur au titre de l'année budgétaire 2004);
- Etudier l'opportunité et les possibilités de financement pour l'achat de métiers à tisser de plus de deux mètres pour la fabrication d'étoffes en laine pour djellabas: produit très rentable et très demandé localement;
- Formation complémentaire en gestion pour les femmes ayant les bases nécessaires;

### **4.A.2. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : séchage**

## **PERTINENCE**

L'action engagée vise la mise en place d'un séchoir et d'une unité pilote de valorisation de la matière première locale. Elle est génératrice d'emplois et de revenus à travers la génération d'une activité productive nouvelle pour une force de travail féminine maintenue dans le milieu domestique et peu valorisée. Elle répond à un besoin du marché : l'amélioration de la qualité des fruits secs. Elle permet d'expérimenter et de diffuser une technologie respectueuse de l'environnement et susceptible d'être largement adoptée dans les campagnes marocaines.

## **EFFICACITÉ**

La visite du site a confirmé la réalisation des résultats suivants :

- L'effet de diffusion de nouvelles méthodes de valorisation des produits agricoles conformes aux standards de qualité ;
- La nature respectueuse de l'environnement des technologies adoptées;
- L'initiation d'une approche de développement de l'agro-industrie dans des zones agricoles enclavées;
- La démonstration de l'existence d'un potentiel d'exportation;
- La formation d'une association;

- L'élaboration d'un manuel de bonnes pratiques;
- L'appui au projet par les autorités (la Direction Provinciale de l'Agriculture a mis un local à la disposition du projet).

En revanche, l'observation de terrain a révélé le caractère insuffisamment développé de l'autonomie juridique, économique et financière des femmes impliquées dans le projet.

En effet, d'une part, il semble peu probable que la structure juridique donnée à l'unité (une association à but non lucratif selon la Loi 1958) et le grand nombre de participantes suscite la mise de fonds nécessaire pour créer une unité qui fonctionne avec un seuil de productivité acceptable et qui soit équipée en moyens de collecter à bon marché une grande quantité de matière première en moyenne 250 kg par jour pour un traitement de 55 kg par jour par opératrice. D'autre part, il est également peu probable que les habitants de Bouadel se déplacent pour porter au local de la coopérative des figues et des prunes si le prix de vente de la matière première ne couvre pas leurs frais de transport.

La conception du local appelle des remarques. Il est agencé comme un laboratoire. Il dispose de quatre salles.



- 1) Une première salle, hall d'entrée, avec une porte de hangar, permet le tri sur une table carrée de 1,5 m de côté. Le tri est effectué dans des bassines et la matière destinée à être séchée est placée dans des cageots en plastique;
- 2) la deuxième salle comprend trois espaces : le premier le plus large comprend un évier

destiné au lavage des fruits, des bassins, ainsi que des banques en carreaux de céramique blancs servant aussi d'espace de stockage du produit fini en cartons, le séchoir solaire et un troisième espace pour des opérations de conditionnement et de contrôle abritant également des instruments de mesure dont une balance ;

- 3) la troisième salle est affectée au traitement des fruits séchés (désinsectisation aux fumigènes) ;
- 4) la quatrième salle est affectée aux opérations d'emballage dans des sacs. Le hall est utilisé comme espace additionnel.

Le local est aménagé à l'instar d'un laboratoire. Il est dépourvu d'une structure d'accueil logistique autorisant des opérations portant sur de grandes quantités. L'espace est réduit pour réaliser un travail de nature industrielle tel que l'on pourrait l'attendre.

## **EFFICIENCE**

L'examen de la structure du coût du projet a montré la prédominance de la fonction d'accompagnement technique, alors que la capacité d'acquisition des matières premières par les participantes au projet reste limitée. Elles ont reçu chacune un prêt sur fonds

ONUDI de 500 DH par campagne pour acquérir des matières premières et valoriser la disponibilité de matières premières dans leur exploitation domestique. Les participantes au projet manquent cruellement de moyens de transport et doivent concéder un effort important pour se rendre sur le site du projet.

## **PÉRENNITÉ**

L'investissement pour la structuration juridique et économique de l'unité de gestion du projet est insuffisant. L'unité mise en place présente un caractère expérimental (laboratoire) encore trop prononcé dans la phase actuelle du projet. L'insuffisance de l'attention accordée à la structure de gestion et la faiblesse du capital ne favorisent pas la consolidation de l'entrepreneuriat féminin: ils constituent un risque de démotivation des familles et des femmes pesant sur la pérennité du projet.

La première année, la production a été de 388,5 Kg de prunes séchées et 352 Kg de figes, en 2004 la production a été de 400 kg de prunes et de 1500 kg de figes. Les ventes en 2004 sont voisines de 22,000 DH. Le projet dans sa phase de démarrage est à peine capable de couvrir le salaire d'une personne rémunérée au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG).

Il est, toutefois, attractif car il offre un travail occasionnel permettant de valoriser une production domestique. Il est difficile de dire que dans sa phase actuelle il permet la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Son principal résultat est qu'il a permis d'expérimenter un procédé technique. Celui-ci ne peut prétendre à la rentabilité que s'il est démontré que le prix de vente du produit couvre les charges courantes et l'amortissement du matériel. Pour ce faire, il devrait atteindre un seuil de production minimum de 5 tonnes environ, avec des hypothèses de coûts minimales (séchoir à 10,000 DH amortissable en 5 ans, loyer du local de 500 DH/mois, frais de transport limités à 3 DH/jour de travail par opératrice, salaire journalier de 50 DH, prix de la matière première 1,5 DH/kg) et d'un travail de 60 jours par an pour 18 personnes. En l'absence d'un véhicule permettant de circuler de façon à assurer le groupage de 15 tonnes de matière première nécessaire, il est difficile de parier sur le succès d'un tel projet.

La garantie de succès d'un tel projet est l'assurance de vendre à 50 DH le kg un montant minimal de 5 tonnes, pour 6 opératrices occupées pendant un minimum de temps de 60 jours. Dans sa phase actuelle, il semble que le projet soit encore loin de son rythme de croisière. On peut dire que le projet a servi à la formation technique des membres de l'association et à la vérification de l'efficacité du procédé de séchage solaire.

## **CONCLUSIONS**

La technologie a été primordiale pour ce projet et en fait son succès. Cet apport a contribué à faire changer la norme au Maroc pour pouvoir introduire une technologie baissant les coûts et préservant les qualités requises. Il reste cependant à «accompagner» le projet technologique dans une phase de commercialisation et de montage financier permettant à cette technologie prometteuse de se transformer en un projet commercialement rentable.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission d'évaluation suggère, en vue de renforcer la pérennité du projet et de mieux

servir son objectif principal, le renforcement de l'entrepreneuriat féminin:

- L'accompagnement pour l'amélioration de l'organisation de la structure juridique, de la gestion et du marketing (en plus de l'accompagnement technique);
- Le réexamen dans la phase actuelle d'incubation du projet de la structure du budget de façon à dégager plus de ressources pour renforcer le capital circulant – approvisionnement de matières premières et constitution de stocks - et l'équipement de transport - fourgonnette - sous réserve de confirmation d'un retour sur investissement raisonnable;
- L'évaluation d'une approche capital-risque pour le développement du projet : recommandation de l'élaboration d'une étude complète de faisabilité pour porter le projet à un niveau semi-industriel.

#### **4.A.3. Développement du petit entrepreneuriat agro-industriel dans les zones péri-urbaines et rurales des régions prioritaires (provinces du Nord), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneurs - Sous composante : huile d'olive**

### **PERTINENCE**

L'action identifiée dans le projet de trituration de l'huile d'olive vise à consolider sur le plan économique le processus d'émancipation des femmes de la région: ses bénéficiaires sont des associations féminines agissant en milieu rural. Il améliore leur capacité de négociation, leur revenu, leur capacité de gestion et leur esprit d'entreprise.

### **EFFICACITÉ**

Le projet ONUDI a permis de répondre à un problème de qualité en proposant une solution permettant de valoriser la matière première locale selon des procédés conformes aux normes. En mettant un équipement moderne et des méthodes de commercialisation à la portée des associations locales, il a favorisé le renforcement de l'autonomie économique des associations féminines et de leur esprit d'entreprise.

Le projet ouvre des perspectives d'amélioration du revenu des membres des associations participant au projet. Sur le plan local, le projet consolide un concept de qualité de l'huile, notamment par l'offre d'une huile d'olive conforme aux normes de qualité standard. Le matériel dispose d'une capacité de trituration élevée permettant de traiter rapidement la matière première et de la filtrer très convenablement, de façon à éviter la formation d'acidité. Il produit directement du grignon et évite ainsi la formation de margines qui est un grave problème environnemental ayant déjà eu des répercussions au Maroc.

Le projet a un caractère pilote. Il a suscité un grand intérêt. Aussi, dans le cadre d'une stratégie tenant compte de la dimension environnementale et de la nécessité de supprimer les margines (déchets acides polluant les nappes phréatiques et stérilisant les sols), il convient de recommander sa réplication dans autres régions. La question de la rationalisation de la culture de l'olive et de l'augmentation des rendements de l'olivier s'impose comme une priorité. Dans la perspective de la réplication du projet, une analyse économique et organisationnelle du projet semble indispensable.

Ces associations ont démontré leur efficacité pour dialoguer avec les autorités. Elles ont été créées en relation avec l'activité d'autres ONG.



## **EFFICIENCE**

Sur le plan de l'efficacité, la mission a observé quelques insuffisances dans la préparation organisationnelle et financière de la réception des équipements. L'association *Ennour*, principal pivot du projet au niveau local, a dû affronter des problèmes d'organisation interne, notamment le risque d'appropriation par un notable local de l'équipement offert par le projet à l'association. Une solution a été trouvée. La présidente qui avait défendu l'idée de placer le matériel chez le notable du village a été remplacée lors d'une assemblée générale. Un local a été identifié et une nouvelle action du programme a été introduite consistant à faire construire un local pour placer l'équipement offert par le projet.

Entre temps, un local à trente kilomètres a été prêté par le Ministère de l'Industrie au projet. Les matières premières y sont transportées par les membres de l'association au moyen de véhicules affrétés spécialement.

Le choix du matériel semble adéquat. Cependant, la mission d'évaluation souhaiterait disposer d'information sur le coût d'acquisition et d'entretien de l'équipement offert au regard des fonds propres de l'association et de sa capacité à générer du cash-flow. Ce souci découle d'une interrogation sur la pertinence de la procédure de choix du matériel : nombre de fournisseurs contactés, importance du saut technologique au regard des capacités d'entretien au niveau local, capacité financière de remplacement de l'équipement.

Le niveau d'expertise des opérateurs de suivi et d'accompagnement technique du programme semble tout à fait convenir à la bonne marche du projet.

## **PÉRENNITÉ**

Il est possible que sur le plan financier le coût des unités de trituration acquises dans le cadre du projet dépasse la capacité moyenne de financement des unités de trituration. La mission n'a pas pu dans le cadre de cette évaluation comparer le cash-flow généré par les ventes et le coût des équipements.

Sur le plan technique, le MCI a encore des inquiétudes quant à la pérennité du projet. Est-il capable de financer un technicien? Les femmes seront-elles en mesure de prendre en charge elles-mêmes le travail de ce technicien?

Il a été convenu que la capacité d'acquérir ses propres moyens de transport, donnant plus de flexibilité aux unités et assurant un coût moins élevé que celui des véhicules affrétés, serait un critère de mesure de la réussite financière du projet.

## **CONCLUSIONS**

Les résultats attendus du projet sont que les institutions d'appui répondent mieux au besoin des petits entrepreneurs, que ceux-ci soient mieux organisés pour défendre leurs intérêts, qu'ils aient la maîtrise d'une technologie appropriée et un savoir-faire accru en matière de gestion et de réponse aux besoins du marché.

L'examen des indicateurs de résultats a montré que ces objectifs ont été atteints de façon très appréciable ce que constitue un gage de succès. Les observations de terrain

ont été conduites avec le souci de dégager des recommandations en vue d'assurer la pérennité des entreprises et de renforcer la synergie entre les résultats des différentes actions menées dans le cadre du projet.

En ce sens, le véritable critère de succès est la mise en œuvre durable des objectifs socio-économiques (« female empowerment », amélioration du niveau de vie des familles, développement du partenariat local entre les entreprises et avec les institutions) recherchés par les actions engagées dans le projet.

Si le concept du projet est la formulation d'actions intégrées visant le développement durable de la petite entreprise, en particulier féminine, il est apparu essentiel à la mission d'évaluation de considérer les résultats des actions menées, non de façon séparée, en examinant la relation entre produit et résultat pris individuellement, mais de le faire de façon intégrée en considérant la contribution d'ensemble de la phase I comme une préparation des conditions de la viabilité financière future des entreprises, qui devrait être le principal objectif de la phase II<sup>1</sup>.

Le but de la phase I du projet était non pas d'atteindre la viabilité financière des entreprises, mais de préparer les conditions de celle-ci. Ce critère est le fondement des orientations données pour la suite du projet.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission recommande les actions suivantes :

- Construire une autonomie économique par un soutien à la gestion (rôle d'un accompagnateur);
- Renforcer la dimension participative : besoin d'écoute des femmes pour identifier leurs priorités. Par exemple, compte tenu des contraintes budgétaires, il convient de les amener à considérer une prise en charge par leurs propres moyens des moyens de transport jugés indispensables pour valoriser l'équipement existant);
- Améliorer dans une phase de réplication du projet la procédure d'identification et de sélection des systèmes techniques proposés (test dans une démarche participative);
- Renforcer la formation pour les différents niveaux (base et technique);
- La mission propose de tirer les leçons de cette première expérience. Il s'agit, en particulier:
  - d'examiner le choix spontané des techniques choisies par les différents

---

<sup>1</sup> Le projet de séchage semble menacé par la mise en œuvre de l'accord de libre-échange entre le Maroc et la Turquie qui est un exportateur de fruits séchés très compétitif et dont l'effet sera une baisse des prix des produits séchés de qualité à l'image de ceux testés dans le projet. Une analyse du volume offert et du prix de la matière première, du coût de la collecte de celle-ci, des prix du produit fini sur le marché local et à l'exportation et une prospection de la possible existence d'activités économiques alternatives, s'imposent pour la définition de la phase II du projet. Si la décision de le poursuivre est adoptée, il faudrait envisager l'extension du champ d'action, la prise en compte des relations d'amont (rationalisation des modalités de production des prunes et des figues dans la région; réorganisation de l'approvisionnement) et la redéfinition de la structure juridique, financière et technique de l'unité de production pilote.

opérateurs et d'identifier la solution technique compatible avec la taille des unités, avant de lancer des appels d'offres pour les machines du même type

- de vérifier si les conditions d'approvisionnement en matières premières permettent de générer un cash-flow assurant la couverture du coût des équipements

Dans le cas où ces deux réponses sont satisfaisantes, il conviendra alors de répliquer le projet au niveau sectoriel et de généraliser la démarche aux autres régions.

## COMPOSANTE 4 B – Développement de grappes et de réseaux de PME

La répartition du budget et des dépenses pour la sous-composante 4B est la suivante (en dollars E.U.):

Budget	Dépenses
*723,000	664,545
**28,685	28,685
**16,600	16,600
***118,968	118,974
**40,328	40,328
**6,914	6,914
*103,670	95,240
**275,142	97,985
***196,297	79,594
**119,140	1,772
<b>1,628,744</b>	<b>1,150,637</b>

\*Grappes Poterie et Thuya

\*\*Grappe Cuir

\*\*\*Consortia d'Exportations

### OBJECTIFS GLOBAUX

Cette composante vise à corriger les faiblesses caractérisant l'environnement en amont et aval des entreprises, notamment celle des liens entre les différents acteurs de la chaîne de production et les limites liées à la taille des entreprises qui ne leur permettent pas de réaliser des économies d'échelle. Ses objectifs sont le développement de grappes d'entreprises, l'établissement de réseaux d'entreprises et la formation de facilitateurs de réseaux. Cette partie de la composante comprend quatre projets distincts: celui des Poteries de Safi, celui du travail du Thuya à Essaouira; celui de la Grappe du Cuir à Fès et celui du Consortia d'Exportations.

#### 4.B.1. Développement de grappes et de réseaux de PME – Sous composante: Poteries de Safi

### OBJECTIFS

Développer des grappes d'entreprises dans la poterie à Safi pour en augmenter la productivité et l'efficacité collective.



## PERTINENCE

Cette partie de composante est tout à fait pertinente puisqu'elle s'inspire de la nécessité particulière de trouver le moyen de maintenir des emplois à Safi et de générer des revenus locaux dans une ville portuaire à taux de chômage significatif.

En particulier, la pertinence du projet s'appuie sur le diagnostic de base suivant:

- Faible spécialisation productive et répétitivité de la forme et du décor;
- Manque d'innovation dans les techniques de production, absence quasi-totale de technologies dans les ateliers et manque de formation technique concernant les différentes techniques de productions (moules en plâtre, tours, etc.);
- Manque de relations entre client et producteur, qui ne permet pas d'obtenir une organisation optimale de la production et l'amélioration de la qualité;
- Niveau qualitatif de la production souvent pas à la hauteur du marché international;
- Absence de direction et de capacité de gestion;
- Absence d'une culture de gestion industrielle, surtout en matière de marketing, commerce et promotion des produits (marque et vision);
- Absence de coopération entre les différents ateliers, ce qui freine les possibilités de collaboration et de spécialisation productive de chaque unité à l'intérieur de l'ensemble du système.

La pertinence s'adresse également à la sauvegarde d'une tradition culturelle en faisant évoluer les potiers vers des techniques modernes de production (utilisation de plâtres, nouveau design moins coûteux), et de commercialisation (vision vers l'exportation avec effets induits de standardisation, amélioration de la qualité, catalogue, site web). Pour ce faire, le projet passe par une mise à niveau de la qualité du savoir-faire pour pouvoir dépasser les ventes aux touristes de passage et promouvoir les poteries de Safi au Maroc et à l'étranger. Le projet a également élaboré une charte de la Poterie à Safi.

## EFFICACITÉ

Le projet Poterie est efficace à l'heure actuelle sur la productivité et l'efficacité collective bien qu'il ait subi un démarrage plus lent que prévu. Ce retard a été dû aux problèmes institutionnels de contrepartie locale et à une faiblesse d'approche de l'Artisanat de la part de l'expertise internationale. En effet, celle-ci a d'abord cherché à établir un consortium sur la base de la création d'une société anonyme et le problème de la libération d'une partie du capital souscrit a posé des problèmes pour les participants. Il y a eu perte de temps et mauvaise évaluation du montage juridique proposé aux artisans. Depuis, le retard s'est comblé et le projet a des résultats excellents.



Le côté pragmatique de la nouvelle expertise internationale et nationale a eu beaucoup d'impact car orientée directement sur le développement commercial (supports commerciaux, participation à des foires et rencontre avec des maîtres potiers italiens). La coopérative a renforcé son homogénéité grâce à une commande commerciale en cours qui a démontré son rôle fédérateur. Grâce à beaucoup de travail et à une approche basée sur les réalités de terrain et la recherche de solutions concrètes et à coûts réduits, l'expertise internationale a vite démontré son apport, aujourd'hui reconnu par tous les intervenants (potiers, autorités locales etc.).



Aujourd'hui la coopérative est constituée et fonctionne, son image est constituée (logo, site web [www.coarps.com](http://www.coarps.com)), le catalogue est créé et les ventes à l'exportation sont effectives.

On doit souligner la dimension très forte d'appropriation par la coopérative (prête à mobiliser 40,000 DH comme contrepartie pour faire une unité de démonstration/show room, stockage des commandes pour laquelle terrain et infrastructure de base ont été demandés aux autorités locales) et leur vision « d'affaire » très claire avec un plan de travail établi.



Au vu de ces résultats, la coopérative sera bientôt prête pour une phase de dissémination (facilitation de réseaux). Elle est déjà sollicitée par de nouveaux adhérents au vu des améliorations de la qualité, de l'innovation du design introduit (sur base de la culture

locale) et des résultats de vente. Elle pourra donc avoir un rôle prochain possible comme facilitateur de réseaux après cette phase réussie de démonstration.

## EFFICIENCE

Bien qu'il ait subi un démarrage plus lent que prévu, le projet a été efficace dans le temps



et l'utilisation des ressources. Toutes les parties concernées (utilisateurs, autorités locales et mission d'évaluation) s'accordent à reconnaître la très grande qualité de l'expertise internationale sur place. Celle-ci a fourni un travail d'une excellente qualité autant du point de vue de la technique céramiste et du design que du marketing ou de l'organisationnel.

De plus, les potiers ont été sensibilisés sur les aspects environnementaux par l'introduction par le projet d'un changement du combustible (nouveaux fours à gaz auto construits moins polluants que le bois) et une diminution du coût de l'énergie. Pour leur santé ainsi que pour celle des acheteurs de poterie, le projet a également introduit la technique des émaux sans plomb.

En résumé, les résultats sont déjà tangibles car un consortium de potiers a été constitué (18) et a déjà des commandes commerciales. Les potiers membres du consortium et d'autres qui veulent y rentrer ont été convaincus de l'apport du projet car ils ont vu les débouchés commerciaux et l'amélioration de leur technique de production (meilleure et à moindre coût) dans le respect de la culture locale (site classé, aspect extérieur des fours préservés, dessins et motifs culturels locaux).

## **PÉRENNITÉ**

Ce projet est en bonne voie de pérennisation. Il mérite cependant la poursuite de l'accompagnement pour la mise en place d'un nouveau local et ainsi pouvoir commencer son rôle de dissémination. Il y a une intention déclarée au niveau des autorités locales de mise à disposition d'un terrain et d'une infrastructure de base pour une unité pilote/démonstration/show-room/formation.

## **CONCLUSIONS**

Cette composante est un franc succès car la conclusion commerciale est imminente et l'effet de démonstration consistant à fédérer un groupe non pré existant. Les apports de l'expertise internationale ont été très variés et de très haute qualité (technologie des fours, environnement, design, marketing etc.). Le projet a des potentialités majeures de démonstration et de duplication.

## **RECOMMANDATIONS**

Devant le succès démontré et reconnu, il faut continuer la dynamique initiée, qui porte déjà ses fruits, par un accompagnement en vue de la consolidation et de la diffusion/réplication.

La consolidation des résultats est à concrétiser par un atelier-pilote de production/show-room qui permettra également la diffusion et la formation en relation avec d'autres institutions locales (Maison de l'Artisan).

Il y a lieu de se rapprocher du PNUD pour « capitaliser » sur ce succès et organiser/répliquer cette expérience dans d'autres districts du pays.

Une définition est nécessaire sur la collaboration et le partenariat éventuel à établir avec la Délégation Provinciale du Ministère de l'Artisanat pour l'utilisation du Centre de Qualification Professionnelle pour la formation/dissémination en vue de la pérennisation.

### **4.B.2. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante: Marqueterie de Thuya, Essaouira.**

#### **OBJECTIFS**



Développer des grappes d'entreprises dans l'industrie de la marqueterie en Thuya à Essaouira pour en augmenter la productivité et l'efficacité collective.

## **PERTINENCE**

Cette partie de composante est tout à fait pertinente puisqu'elle tient compte des besoins en matière de promotion des mouvements associatifs, pour l'exportation avec effets induits de standardisation, pour l'amélioration de la qualité dans le milieu très hétérogène des marqueteurs en Thuya à Essaouira.

Le projet trouve sa pertinence suite au diagnostic de base suivant:

- Manque d'innovation dans les techniques de production, absence quasi-totale de technologies dans les ateliers et manque de formation technique concernant le séchage du bois et l'emploi d'essences diverses;
- Faiblesse des structures productives existantes et manque de collaboration entre les différents ateliers;
- Manque de relations entre client et producteur, qui ne permet pas d'obtenir une organisation optimale de la production;
- Absence d'une culture de gestion industrielle, surtout en matière de marketing, commerce et promotion des produits (marque et vision);
- Monopole des bazars dans la définition des produits et des prix de vente ;
- Manque d'une centrale d'approvisionnement des matières premières pour les artisans et de stratégie de gestion du thuya comme ressource non renouvelable.

Cette industrie de façonnage – tournage - marqueterie entraîne une surexploitation des ressources en racine du Thuya (peu renouvelable car il faut 40 ans pour obtenir un arbre dont la racine est prête pour l'exploitation). Le projet a une dimension de pertinence environnementale et de gestion de ressources peu renouvelables par une utilisation appropriée du tronc et d'autres essences pour les parties cachées des objets (citronnier etc.).

## **EFFICACITÉ**

Aujourd'hui, l'impact sur la productivité ou l'efficacité est encore faible. On peut identifier deux phases distinctes dans le projet : une phase très lente de départ (février 2001) et une phase de rattrapage depuis mi 2003.

La mise en place de la Phase 1 a duré près de 2 ans. Les raisons en sont principalement une approche de l'expertise internationale prenant peu en compte les réalités locales. Il y a eu, dès le départ, une mauvaise définition du groupe ciblé (manque d'homogénéité des sous-groupes, nombre absolu trop important, peu de prise en compte de la sociologie des sous-groupes pré existants) et un mauvais choix du cadre légal pour la constitution du groupement (SA, montant du capital social trop élevé). La vision de départ de l'expertise ONUDI a été plus orientée vers un milieu 'structuré' comme la PME plutôt que vers des unités de production unipersonnelle ou unifamiliale comme l'Artisanat. Ceci a entraîné une mauvaise « compréhension » et donc un manque de désir de participation (approche trop « Top-down »). L'absence d'expert technique du bois sur place n'a pas

aidé à promouvoir la crédibilité du projet. Enfin, le travail tardif de la contrepartie locale (délégation et autorités locales) dans le choix et le suivi des associés n'a pas aidé le projet.

Heureusement, un retournement s'est opéré avec une nouvelle expertise internationale (la même que pour les poteries de Safi) dans une Phase 2 qui a permis une montée en



puissance du projet vers la mi-2003. A partir de ce moment, on peut observer un travail cohérent de « rattrapage » par les expertises de l'ONUDI et locales et un regain du capital-confiance avec les artisans. Ceci a pu se produire grâce au choix d'un noyau dur avec lequel travailler et à un projet de ventes effectives comme moyen catalyseur de l'effort collectif. Le projet, contrairement à ce qui s'est fait avec les potiers de Safi, s'est appuyé sur des groupements déjà constitués. Là

encore, une commande commerciale en cours a démontré son rôle fédérateur. Aujourd'hui, la coopérative est constituée et fonctionne, son image est constituée (logo, site web [www.codexart.com](http://www.codexart.com)), le catalogue est créé et les commandes à l'exportation sont effectives.

La question de limiter la surexploitation de la racine de Thuya se heurte à un marché noir des racines dont le prix est réputé être comparable aux matériaux de remplacement préconisés. L'efficacité du projet dans ce domaine doit reposer sur des solutions telles que la labellisation et la vente après séchage du bois (la délégation locale a un four de 15 TM), Ceci nécessiterait un fonds de roulement pour financer le cycle achat-vente car il faut 15 jours de séchage à 45% d'humidité pour éviter les problèmes de qualité de marqueterie à l'exportation vers des zones à humidité relativement moins grande qu'à Essaouira qui jouit d'un micro-climat particulier sur la façade atlantique. Il est à noter que toutes les essences de Thuya ne doivent pas être séchées et que certaines peuvent être utilisées directement.

Aujourd'hui, la mission note une intention déclarée au niveau de la Délégation locale du Ministère de l'Artisanat pour la prise en compte de l'environnement, la labellisation, le contrôle en amont de l'approvisionnement en matières premières. Une demande serait formulée pour faire appel à l'expertise de l'ONUDI dans ce contexte. La mission d'évaluation note l'importance du choix de l'endroit de dissémination et de son aménagement soit à travers la coopérative partenaire soit au niveau de la Délégation si le concept est travaillé ensemble.

## **EFFICIENCE**

Elle est très faible a cause des retards générés par les mauvais choix de départ et la lenteur de l'adaptation des milieux associatifs dans l'artisanat.

Cependant, ce retard non négligeable est en voie d'être comblé.

La mission remarque que la faible diffusion d'informations suite aux voyages d'études en Italie a limité leur intérêt pour l'ensemble des parties prenantes. Suite au retard accumulé sur ce projet, son rôle pilote et diffuseur n'est pas encore possible à l'heure actuelle.

Malgré les retards accumulés dans l'avancement du projet dûs au mauvais ciblage de départ de la population d'artisans, la situation à l'heure actuelle est très prometteuse étant donné :

- 1) La participation active de la coopérative la plus importante d'Essaouira qui compte 60 membres;
- 2) les différentes commandes obtenues;
- 3) le lien stratégique établi avec un centre italien des services spécialisé dans l'assistance aux artisans du bois.

## **PÉRENNITÉ**

A l'heure actuelle, le projet ne paraît pas encore pérenne mais le lien stratégique établi avec un centre italien des services a augmenté d'une façon remarquable les chances de pérenniser les résultats du projet.

## **CONCLUSIONS**

Le projet a subi un retard non négligeable mais est en voie d'être comblée. A cause des erreurs d'appréciation des modes de constitution des groupements légaux et d'appréciation de la dynamique propre des artisans (comparée à celle des PME), l'expertise internationale a dû être changée. La nouvelle équipe a déjà produit des résultats : commande à l'exportation en cours de finalisation ; changements de design pour utiliser d'autres essences/parties de Thuya pour les parties cachées des pièces.

Il reste cependant à travailler plus étroitement avec les autorités locales et à établir une stratégie pour la réduction des fraudes sur le Thuya en étudiant les possibilités de labellisation et de séchage collectif. Le projet s'appuie aujourd'hui sur une coopérative d'artisans préexistante et devra trouver les moyens d'impliquer d'autres intervenants.

## **RECOMMANDATIONS**

La continuation est recommandée pour capitaliser sur la sauvegarde introduite dans la Phase2 et sur la base des succès que l'expertise internationale a pu démontrer à Safi.

Il est cependant essentiel que les liens avec les institutions locales ainsi qu'avec le Ministère de l'Artisanat soient renforcés. Il faudrait également une meilleure coordination avec d'autres institutions (bailleurs de fonds – PNUD).

Par ailleurs, les erreurs de début du projet, notamment en ce qui concerne les systèmes productifs locaux et les réseaux d'entreprises, devraient être prises en compte et servir d'expérience pour la suite du projet.

#### **4.B.3. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante : Grappe Cuir**

##### **OBJECTIFS**

Développer des grappes d'entreprises dans l'industrie du cuir de Fès semble particulièrement approprié car il y a une délocalisation à 30 km dans un nouveau site. Il a donc lieu d'essayer de fédérer, de trouver des synergies entre les différents artisans dans la perspective de ce changement «historique».

##### **PERTINENCE**

Le choix de la grappe cuir semble pertinent pour plusieurs raisons :

- La pérennité de l'activité est menacée par les opportunités d'exportation offertes aux producteurs locaux de peaux brutes, par la « crise de la vache folle » dans l'Union européenne et la pénurie qui menace les producteurs locaux
- Le potentiel exportateur local demande à être valorisé par des activités de services aux entreprises soutenues de façon à faciliter leur mise à niveau
- L'activité de tannage est fortement polluante et nécessite d'être localisée dans un espace industriel disposant d'une station d'assainissement
- Le secteur de la tannerie et du cuir dans la ville de Fès est composé d'un tissu d'entreprises hétérogène associant grandes entreprises, petites et micros entreprises

Le Gouvernement a accordé une protection temporaire au secteur du cuir en limitant les exportations de peaux brutes. Cette action est contestée par l'Union européenne et risque d'être abrogée. Les industriels de la grappe cuir marocaine sont tenus pour cette raison de s'organiser sur le plan professionnel pour créer les conditions de leur pérennité dans un environnement pleinement compétitif.

##### **EFFICACITÉ**

Une étude de définition du projet de délocalisation a été réalisée. Elle a contribué à donner plus de visibilité au projet de délocalisation. Des progrès importants ont été réalisés du côté du MCI qui a identifié un site, assuré les partenariats nécessaires à son affectation, à la mise en place d'un parc industriel abritant la grappe cuir et mobilisé des ressources pour son acquisition. Le projet du centre de formation a été identifié, les locaux ont été réservés, des équipements ont été reçus. Ces actions sont des gages de succès du projet.

Cependant, la mission a observé l'existence d'importantes différences au sein de la population des entreprises du secteur du cuir à Fès. Il existe deux associations. L'une est bien structurée et regroupe les grandes entreprises. L'autre concentre les petites unités les moins bien dotées sur le plan du capital matériel et du capital humain.

Les problèmes financiers et sociaux sous-jacents à la délocalisation des tanneries sont toujours d'actualité. La capacité de financement de la délocalisation par toutes les unités n'est pas assurée.

Un voyage d'étude a été réalisé pour initier les acteurs locaux à la mise en place d'un réseau d'entreprises. La mission s'interroge sur les raisons pour lesquelles, en dépit de ce voyage, l'activité d'établissement du réseau d'entreprises, a été considérée comme devant être consécutive à la délocalisation des entreprises.

## **EFFICIENCE**

La mission a constaté un manque d'appropriation de la démarche grappes et la concentration sur le volet de l'infrastructure (projet de délocalisation et centre de formation). Le programme a été conçu dans l'optique de mettre en place un réseau d'entreprises partageant des activités communes. Le concept qui a prévalu a consisté à considérer que la délocalisation était un préalable au développement de l'activité de réseau et non l'inverse. Les activités de soutien aux entreprises individuelles ont été conçues comme devant être conduites sous l'égide du ministère.

Par ailleurs, la mission a observé des insuffisances dans la coordination entre la contrepartie locale et la contrepartie ONUDI, ce qui se sont traduites par des retards dans la réalisation des opérations programmées. Les experts de l'ONUDI sont attendus par la délégation locale du MCI pour le lancement du centre de formation.

## **PÉRENNITÉ**

L'action d'amélioration de la compétitivité va toucher l'aval de la filière du cuir et des chaussures et risque de ne pas concerner l'amont de la tannerie.

La difficulté apparue dans le processus de mise en œuvre du projet concerne la mise en réseau des entreprises du secteur. Dans une opération de délocalisation, il est essentiel d'offrir des zones sur-mesure et de s'assurer que les entreprises disposent des capacités pour couvrir leur quote-part du financement du projet. Il a été reconnu que le substrat associatif et culturel pour la mise en réseau des entreprises nécessitait beaucoup de travail et de patience : il s'agit de regrouper l'ensemble des entreprises dans une même association et travailler à la mise en place d'un consensus en faisant ressortir tous les avantages liés à une délocalisation dans une zone proche (Aïn Cheggag est à moins de 30 km de Fès). De toute façon, les contraintes environnementales sont telles que les entreprises seront obligées de se délocaliser ou de disparaître. Dans l'objectif de préparer les entreprises avant d'engager l'édification des infrastructures, la coordination du projet a été renforcée.

L'acquisition d'un terrain et son aménagement par l'administration constituent une garantie pour la pérennité du projet et l'incitation des entreprises à se délocaliser.

## **CONCLUSIONS**

Bien que des résultats soient perçus par une évaluation rapide du projet, celui-ci n'a pas encore pu assurer une cohérence d'intervention sur les acteurs situés en amont de la filière, les tanneurs. Les impacts attendus seront tardifs si la logique d'intervention ne

permet pas de fédérer les tanneurs avant la délocalisation pour leur permettre une appropriation positive de ce transfert géographique et culturel d'une ampleur inégalée.

## RECOMMANDATIONS

La mission d'évaluation recommande les activités suivantes pour assurer la cohérence et la durabilité du projet :

- Le recrutement d'un coordinateur national du projet:  
Celui-ci aura pour mission un travail d'analyse des besoins de développement du réseau d'entreprises, l'établissement de contacts de proximité avec les opérateurs pour les aider à identifier leurs propres capacités et leur permettre d'aboutir à l'établissement de projets conjoints renforçant leur potentiel de négociation vis-à-vis des autorités et des organismes de financement
- Le développement d'actions visant le renforcement du partenariat inter entreprises:
  - L'engagement sous l'égide du coordinateur d'une action visant la structuration et l'unification des associations des entreprises du secteur cuir de la ville
  - La programmation d'actions de formation pour les petits entrepreneurs de la tannerie
- Sous réserve de réaliser ce préalable, la mission recommande de démarrer le plus rapidement le centre de formation:
  - La mobilisation le plus rapidement possible d'un expert pour la mise en place du centre de formation
  - La détermination des profils des formateurs
  - La définition des référentiels de métier pour les «designers»
  - Etablir le contenu type des programmes de formation initiale et continue
  - L'engagement de la formation des formateurs
  - La mise à niveau de l'équipement technique offert au centre de formation
  - Le MCI devrait, dans le meilleur délai, allouer un local pour la partie pratique du centre de formation étant donné que le local initialement proposé par la Délégation du MCI à Fès n'est pas approprié pour des questions de réglementations concernant la sûreté et la santé des travailleurs

#### 4.B.4. Développement de grappes et de réseaux de PME - Sous composante : Export Consortia.

##### OBJECTIFS

L'activité de développement des Consortia d'exportation a été adjointe tardivement à la composante « développement des réseaux de PME.

##### PERTINENCE

La taille moyenne des exportateurs marocains ne leur permet pas de dégager des économies d'échelle et d'accéder à des coûts acceptables aux services de promotion et de soutien des exportations, ainsi qu'à d'autres services internes ou externes à l'entreprise. La mise en place de consortia à l'exportation favorise la réduction des coûts des services à l'exportation.

##### ***Un exemple de consortium d'exportation : entretien du Président de Mosaic:***

*La constitution du consortium a connu plusieurs étapes. Nous sommes des sociétés dans des domaines différents de l'habillement et ne sommes pas concurrents. Après le constat de l'existence d'une éthique commune et d'un dynamisme animant les différents membres (chacun de nous se considère leader dans sa branche et nous avons tous le même profil (nombre d'employés, groupe d'âge), nous sommes passés à l'élaboration des statuts. Le frein relatif au statut est qu'il n'existe pas de législation. Il n'y a pas au Maroc une loi spéciale sur les consortia. Nous avons accepté dans le cadre du GIE. Or, la loi sur les GIE prévoit la solidarité dans les engagements : les statuts ont permis de modérer les risques. Un des grands principes du consortium est que chacun garde son autonomie financière. Dans les statuts, nous avons décidé que la décision est assurée par les deux tiers (3/5 puisque nous sommes cinq). L'unanimité n'est requise que pour le niveau accès. Pour le moment, le GIE fonctionne avec « une comptabilité amicale ». Nous avons formé au niveau du consortium cinq pôles : formation, achat, finance, productivité. Chaque membre du consortium est directeur de pôle. Nous effectuons des échanges quotidiens et consacrons un après-midi par mois à une réunion commune.*

Une analyse de la majorité des sociétés contactées a confirmé l'évidence que leurs faiblesses sont presque les mêmes que celles constatées pour les PME-PMI en Europe :

- Faiblesse dans le marketing:
  - faible attention portée au marketing (matériel promotionnel, packaging, actions promotionnelles, etc.)
  - faible connaissance des marchés étrangers
  - faible connaissance des principales langues commerciales
  - gamme de produits limitée
- Faiblesse sur le plan financier:
  - capacité financière limitée

- faible connaissance des instruments financiers pour l'export (systèmes de paiement, assurance des crédits, aides financières publiques, etc.)
- Coût des transactions:
  - coût important des démarches avec l'administration
  - difficultés d'identification et de choix des partenaires
  - manque de personnel adéquat

## **EFFICACITÉ**

Un travail de sensibilisation a été effectué par le Département du Commerce extérieur en collaboration avec les associations professionnelles. L'action de sensibilisation a donné des résultats. Une dizaine de projets de consortium a vu le jour. Ces consortia regroupent des entreprises de taille relativement importante, expérimentées dans les opérations d'exportation, conscientes des coûts induits par l'effort de promotion et prêtes à les partager. Les entreprises ont reçu une assistance directe pour leur permettre de bien évaluer l'outil du consortium et pour trouver comment cimenter et unifier les intérêts du groupe, notamment en tirant avantage des économies d'échelle et des complémentarités liées au know-how spécifique de chaque membre du consort.

Un travail est engagé pour identifier la formule juridique idoine pour les consortia. Le gouvernement est sensibilisé à un réaménagement de la loi sur le Groupement d'Intérêt économique. L'ONUDI est également intervenue dans la rédaction des statuts des consortia, dans le sens de la loi marocaine sur les GIE.

On observe déjà une pluralité de formules et l'apparition de formules créatives de consortia. La forme peut être la réunion de concurrents, d'opérateurs agissant en compléments (intégration verticale) ou encore une formule plus conglomérale.

## **EFFICIENCE**

Le Département du Commerce Extérieur a abrité une cellule chargée de la programmation des activités de développement des consortia. Cette cellule comprend un consultant international et un consultant local. Elle effectue un travail de proximité avec les exportateurs.

Le projet a progressé de manière rapide malgré un démarrage tardif. Le niveau et la qualité de la coopération avec les institutions, sauf pour certains cas spécifiques, sont très satisfaisants (AMITH, CMPE, ASMEX). Deux représentants institutionnels marocains (ASMEX, CMPE) ont bénéficié d'un Study Tour en Italie. Un workshop pour la Formation de promoteurs est programmé pour le mois d'octobre 2004. Les 15 -17 participants ont été sélectionnés par les institutions concernées : MCE, ANPME, FCCIS, FICOPAM, AMITH, FEDIC, ASMEX.

Ville	Consortia ou Groupements	no. Entreprises*	Secteur productif	Constitution de Groupement et avancement **						Constitution du Consortium et avancement						Actions de Promotion						
				Base	Motivé	Analyse des besoins	Forme juridique	Statut	Règlement Intérieur	Directeur Coordinateur	Registration	Business Plan		Plan de Mise à Niveau			Foire	Missions	Site WEB	Affaires conclues	Bilan	d'Activité
												Base	définitif	base	définitif	déposé						
CASABLANCA	CHARMING MODE	4	Text	2003																		
	CHAUSSURE	5	Cuir	2004																		
	ARGAN	5	Alim	2003																		
	APPAR. MANAGER	7	Mec	2004																		
	TEX. DE MAISON	6	Text	2004																		
	MOSAIC TEX.CON.	5	Text	2004																		
RABAT	EUROMEDCO	4	Text	2003																		
	ENGINEERING	5	Eng	2003																		
	TEC. DE L'INFORM.	3	Eng	2003																		
FES	MULTI-PRODUIT	4	Alim	2004																		
	TANNERIES	5	Cuir	2004																		
LAAYAU	PROD. DE LA MER	4	Alim	2004																		

\* Le no. d'entreprise représente la taille du noyau dur ou du consortium si déjà constitué

\*\* La date indiquée est la date de constitution du groupement

## **PÉRENNITÉ**

La pérennité du projet de développement des consortia à l'exportation sera acquise dès lors que quelques consortia auront démontré l'avantage de la démarche. Le fait que quelques succès aient été rapidement enregistrés et qu'il y ait de nouveaux candidats à l'intégration dans les consortia actuels révèle que le milieu est très favorable à l'extension de la démarche.

## **CONCLUSIONS**

Démarrée tardivement et pourtant dotée d'un financement important, cette composante n'a pas encore pu encore participer à l'établissement d'un nombre important de consortia (3 constitués dont 2 sur des groupements pré existants). Des résultats significatifs sont attendus des groupements se mettant en place actuellement, qui devront être évalués ultérieurement.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission recommande de poursuivre la démarche engagée par l'équipe en charge du projet. Le rythme de croisière de la mise en place du consortium nécessite la poursuite du projet pendant au moins une année supplémentaire. En effet, les actions devraient réellement démarrer maintenant.

## COMPOSANTE 5. Promotion d'un développement industriel durable au Maroc et établissement du Centre Marocain de Production plus Propre (CMPP)

Budget (exclu. frais d'agence) et dépenses (en dollars E.U.)

Environnement et Centre marocain de Production plus Propre	Budget PIM	Financement		Dépenses	% PAD
		PAD	% Budget		
	1,878,291	1,378,291*	73.4 %	1,182,065	85.8%

\* dont 95,291 dollars E.U. pour Audits environnementaux et gestion des déchets. Comme cette sous composante n'a pas été mise en œuvre, l'argent a été utilisé pour des activités complémentaires dans le contexte de la composante 2 « Mise à Niveau »

### OBJECTIFS

Cette composante du PIM a démarré en 1999. Elle a comme objectifs:

- Le renforcement des capacités nationales en matière de production plus propre pour une application durable de ce concept dans l'industrie
- La réduction de la pollution de l'environnement provoquée par l'industrie, essentiellement par les PME, dans le pays, grâce à l'application croissante par l'industrie d'une production plus propre

Après une phase préparatoire, des objectifs avaient été fixés pour la première phase opérationnelle de 3 ans:

- Résultat 2.1. Démarrage : création du CMPP
- Résultat 2.2. Programmes de démonstration
- Résultat 2.3. Un certain nombre de projets d'investissements en technologies de production plus propre ont été présentés à des institutions d'investissement nationales, régionales ou internationales
- Résultat 2.4. Diffusion de l'information
- Résultat 2.5. Conseil sur les politiques
- Résultat 2.6. Introduction de concepts de production plus propre dans les programmes d'études des principales universités du pays
- Résultat 2.7. Rapport annuel sur les activités en matière de production plus propre dans le pays préparé et distribué aux principaux détenteurs d'enjeux impliqués dans la production plus propre
- Résultat 2.8. Couverture d'envergure de la part des media des activités entreprises par le centre (radio, presse, télévision)

Une évaluation (Suisse, Maroc, ONUDI) avait permis en 2003 de redéfinir des objectifs en fonction des améliorations et lacunes constatées.

### PERTINENCE

La composante est extrêmement pertinente au vu de la nécessité d'actions structurantes

sur une pollution urbaine et sectorielle forte et en augmentation, ceci tant au niveau des entreprises que des fédérations d'entreprises et des autorités publiques.

De plus, et ceci est un des incitants les plus forts pour les entreprises, il est impératif de s'adapter aux normes de l'UE pour pouvoir accéder à des marchés d'exportation et de sous-traitance.

Pour ce faire, le CMPP doit se faire connaître et contribuer à la constitution d'une masse critique d'expertise qui sera nécessaire lors de la mise en place des réglementations environnementales à venir.

## **EFFICACITÉ**

Un certain nombre de résultats sont à prendre en considération:

- Programme de démonstration sur les sites industriels qui a concerné jusqu'à fin 2003, 10 installations industrielles réparties comme suit : 4 en agroalimentaire, 2 en textile et cuir, 2 en chimie et parachimie, 2 en métallurgie;
- Projets d'investissements en technologies de production propre: 4 dossiers de demande d'investissements en matière de pollution industrielle ont été présentés au Ministère chargé de l'environnement qui gère les procédures du FODEP;
- Etudes réalisées : après 2003 les résultats des 8 pré-études gratuites de diagnostic n'étant pas encore rendus aux entreprises visitées, l'évaluation n'a pas pu analyser les résultats concrets sur cette activité.

La réorientation interne préconisée par l'évaluation jointe de 2003 a été réussie en 2004 :

- Définition d'un business plan avec forte démarche participative (CMPP, Conseil d'Administration, Suisse, ONUDI mais avec coordination bilatérale/ONUDI « inégale »)
- Redéfinition du rôle dual «facilitateur et prestataire de services»
- Plan financier établi avec évolution vers autofinancement partiel
- Remplacement du staff en voie de finalisation
- Comité directeur et coordination interinstitutionnelle en place

La réorientation externe doit être améliorée:

- Il faut améliorer le suivi des entreprises visitées : absence de compte-rendus des résultats et des mesures prises par les 5 sociétés dans le cadre de la composante «mise à niveau»;
- L'aspect de la ré-orientation externe n'a pas pu être vraiment estimé par la mission d'évaluation. Un effort doit maintenant se faire notamment sur la connaissance des apports possibles du CMPP par les entreprises et

l'établissement de passerelles avec les fédérations (par exemple plasturgie – pollution par les sacs en plastique) des industries ciblées à améliorer;

- Le site web [www.cmpp.ma](http://www.cmpp.ma) est très incomplet: les catégories - événements, chiffres-clés, annuaire des adhérents, téléchargement et partenaires (nationaux, internationaux, institutionnels) sont vides et celles concernant les projets offrent des téléchargements non pertinents;
- A l'heure actuelle, la mission n'a pas pris connaissance au sujet d'une contribution significative du CMPP à la politique environnementale et à des actions structurantes;
- Des contacts avec les universités sur formation/recherche/définition du curriculum ont démarré. Le CMPP a informé la mission des actions suivantes:
  - animations de modules aux universités de Casablanca, Tétouan et Tanger par le CMPP
  - prise en charge d'un module dans le Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées de l'Ecole des Ingénieurs de Rabat
  - accueil de 2 stagiaires universitaires au CMPP avec stage en entreprise
- La mission peut constater l'existence de synergies avec d'autres composantes (déchets/trituration d'huile, UPI);
- Il y a une démonstration de l'efficacité du réseau de l'ONUDI (formation, coopération technique, nouvelles approches - cost-efficiency, lien avec d'autres bailleurs de fonds, initiatives régionales).

## **EFFICIENCE**

Les aspects d'efficience n'ont pas été mis en évidence lors de l'évaluation en profondeur de 2003. Cette mission d'évaluation ne peut rentrer dans les détails mais constate qu'après des dépenses de 1,18 M dollars E.U. et à moins de 200,000 dollars E.U. du budget total (1,38 M dollars E.U.), les activités devront être très efficaces pour pouvoir satisfaire les objectifs de base.

## **PÉRENNITÉ**

L'institution CMPP semble bien reliée aux institutions gouvernementales et inter gouvernementales. Il s'agit maintenant de mieux se faire connaître au niveau des entreprises, tâche qui devrait être facilitée par le support que l'on peut espérer venant de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc - CGEM. Ceci devrait s'accompagner d'une politique de paiement des audits, harmoniser parmi les pays offrant une coopération dans ce domaine. En effet, certains de ces audits pourraient se faire concurrence et entraîner un désintérêt des entreprises (coût et manque d'impact déjà souligné dans l'évaluation précédente). La pérennisation ne pourra se faire que par la démonstration des avantages de réduction des coûts et d'obtention de marchés (UE par exemple) et la vente de services de consultance dans le domaine.

## **CONCLUSIONS**

Cette composante est extrêmement importante pour le pays. Comme toute nouvelle institution, le CMPP a connu une phase de démarrage plutôt axée sur une mise en place au niveau institutionnel. Le management du CMPP est très conscient de la nécessité aujourd'hui de travailler essentiellement avec les acteurs industriels et de leur proposer du concret : comment accéder à des marchés et/ou réduire leur coûts de production en adoptant des technologies moins polluantes. De plus, le management est également conscient de la nécessité d'agir au niveau du Gouvernement et des universités.

## **RECOMMANDATIONS**

La mission ne peut qu'encourager la mise en place du business plan proposé et la continuation du financement par la Suisse. Une meilleure communication, support en actions ponctuelles et «surveillance» entre la Suisse et l'ONUDI pourrait contribuer à aider efficacement le management maintenant en place au CMPP. Les autorités marocaines ne doivent évidemment pas être en reste quant au soutien à une institution qui pourra jouer un rôle vital pour le pays.

## COMPOSANTE 6 - Mise en place d'une cellule de promotion des investissements et de la technologie

Budget (exclu. frais d'agence) et dépenses (en dollars E.U.)

Unité pour la Promotion des Investissements et de la technologie	Budget PIM	Financement		Dépenses	% PAD
		PAD	% Budget		
	1,045,863	1,573,362	150.4 %	889,880	56.6%

### OBJECTIFS

Le programme vise à intensifier la compétitivité et soutenir le développement industriel du Maroc à travers la promotion des investissements étrangers et la mise en place d'une économie nationale intégrée et auto-soutenable.

Le projet vise aussi la mise à niveau des Institutions liées au développement industriel du pays et aux Programmes d'Investissement.

- Au niveau institutionnel: le projet vise au renforcement de la contrepartie gouvernementale et des institutions privées afin de répondre aux besoins et aux nécessités relatifs à l'attraction des investissements étrangers et au soutien de l'intégration du pays dans l'économie mondiale;
- Au niveau des entreprises: le projet vise l'accroissement des flux d'investissements et l'apport technologique, ainsi que l'amélioration des performances, à travers les accords de coopération industrielle avec les entrepreneurs étrangers et notamment italiens. Comme résultat de ces flux d'investissements, la création d'emplois, ainsi que l'utilisation de nouvelles technologies et, en particulier, de technologies propres, devraient augmenter

Le projet dispose d'une ligne de crédit italienne de 15,5 M€, gérée par des banques marocaines avec des conditions concessionnelles et liées à l'achat d'équipement italien.

### PERTINENCE

Souligné par S.M. le Roi Mohammed VI lors de l'ouverture de la première année de la 7ème législature, la priorité est de pouvoir fournir de l'emploi à la jeunesse du pays grâce au développement économique lequel reste tributaire de l'incitation à l'investissement. L'Unité de Promotion des Investissements (UPI) s'inscrit en plein dans cette logique.

Démarrée en juin 2001, la cellule est rattachée depuis 2002 à l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME), créée pour piloter le Programme National de Mise à Niveau des PME en matière de conseil et d'assistance technique. L'ANPME est un établissement public sous la tutelle du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications.

L'UPI contribue au besoin de renforcement des capacités de l'ANPME pour disséminer l'information et promouvoir les PME.

## EFFICACITÉ

Le projet comporte les principaux produits suivants :

- Activités de nature promotionnelle
- Activité de suivi des projets
- Activités visant à assurer la pérennité du projet

Le détail des actions et leurs indicateurs pour chaque activité avec les résultats obtenus actuellement sont montrés dans le tableau suivant :

<b>Activités de nature promotionnelle</b>	
<b>Projets de partenariat</b>	
<b>En promotion</b>	<b>77</b>
<b>En négociation</b>	<b>14</b>
Conclus et opérationnels	<b>2</b>
En phase de formulation	<b>8</b>
Projets n'ayant pas abouti	<b>27</b>
Evaluations financières effectuées	<b>4</b>
<i>Activité d'information</i>	
Total entreprises informées	<b>708</b>
Total entreprises assistées (enregistrées dans la banque de données INFOBASE)	<b>402</b>
Entreprises marocaines assistées	<b>363</b>
Entreprises étrangères assistées	<b>39</b>
Séminaires/Présentations	<b>44</b>
Foires	<b>12</b>
Institutions et entrepreneurs marocains ayant participé à des foires à l'étranger	<b>46</b>
Activité de suivi	
<b>Portefeuille de projets</b>	
<b>Opérationnels</b>	<b>11</b>
En cours d'exécution	<b>10</b>
Approuvés par l'UPI et à l'évaluation des banques	<b>8</b>
Conclus et financés hors ligne de crédit	<b>4</b>
Conclus et abandonnés par les promoteurs	<b>10</b>
<b>Total requêtes Ligne de crédit approuvées par l'UPI</b>	<b>43</b>
Nombre de négociations suivies (partenariat+ligne de crédit)	<b>109</b>
Valeur des investissements générés	<b>449.162.899 DH (42.324.015€)</b>
Montant des financements approuvés par l'UPI	<b>14.756.772€</b>
Montant des financements approuvés par les banques marocaines	<b>7.562.868€</b>
Evaluations financières effectuées	<b>70</b>
Nombre d'emplois créés	<b>1386 (dont 175 temporaires)</b>
Valeur Moyenne des financements approuvés par la banque	<b>360.137€</b>

Valeur Moyenne des financements/contrats	<b>142.696€</b>
Renforcement des capacités institutionnelles	
Nombre d'institutions marocaines suivies	<b>47</b>
Nombre d'institutions italiennes suivies	<b>8</b>
Total des cadres marocains formés	<b>120</b>
Nombre de délégués	-

Impact :

Total entreprises informées	<b>707</b>
Total entreprises assistées (enregistrées dans la banque de données INFOBASE)	<b>402</b>
Total projets conclus	<b>44</b>
Valeur des investissements générés	<b>449.162.899 DH</b> <b>(42.324.015€)</b>
Nombre d'emplois créés	<b>1386</b>

(données septembre 2004)

La mission d'évaluation note que l'apport du projet sur la dynamique des investissements passe essentiellement par l'offre d'un coût du crédit moins cher pour l'investisseur (gain sur le taux d'intérêt de 0,7 % à 2 % et l'obtention d'une période de grâce jusqu'à 3 ans). La mission, en interrogeant des sociétés ayant utilisé le crédit de l'UPI, a trouvé que le temps d'obtention du crédit (7 à 8 mois pour le « circuit de signatures ») est très élevé ce qui a découragé certaines sociétés à utiliser l'UPI pour une nouvelle tranche. La motivation des entreprises interrogées s'est résumée au différentiel de taux d'intérêt/période de grâce car les garanties devant être fournies sont les mêmes que pour les autres banques.

On peut se demander si la ligne de crédit italienne, liée à des achats d'équipement en Italie, n'est pas simplement un crédit-fournisseur subventionné pour les exportations de biens d'équipements italiens.

Par contre, l'évaluation a montré une bonne distribution géographique de l'action de sensibilisation des intervenants (investisseurs + institutions) et une approche intégrée dans le cycle de l'investissement (paquet complet : analyse-étude de faisabilité, recherche de partenaires techniques et commerciaux, financement et montage du dossier bancaire, accompagnement). Parmi les résultats et le déroulement du projet, on note également un bon phasage des études menées dans le cadre du projet, une capacité d'adaptation reconnaissable à une formulation plus précise des interventions lors de la mise en œuvre (changement institution ODI/ANPME/CRI) et de bonnes synergies avec les composantes PIM : Grappes cuir/céramique, consortia d'exportation etc.

Le projet a rempli son rôle de renforcement des institutions également au bénéfice des Centres régionaux d'investissement et des chambres de commerce. Il a aussi contribué à améliorer les capacités locales d'évaluation de dossiers (formation du point de vue bancaire). Du point de vue de la pérennisation, l'UPI a développé des alliances et des cadres de partenariat avec les banques locales.

## **EFFICIENCE**

La visibilité de l'UPI est établie et la comparaison avec des lignes de crédit similaires paraît tout à fait avantageuse quant au déboursement.

Cependant, en ce qui concerne spécifiquement la génération d'investissements sur la ligne de crédit de 15,5 M€, les Banques marocaines n'ont pour l'instant approuvé que 7,6 M€, soit la moitié alors que l'UPI en aurait proposé près du double. 50% des dossiers présentés par l'UPI ont reçu un financement par les banques. De plus, 3,7 M€ seraient en voie d'approbation, d'après les responsables de l'UPI.

Le projet arrive à terme avec un coût d'environ 1 m. dollars E.U. et a permis, par ailleurs, de financer effectivement entre 7,6 et 11,3 (7,6 + 3,7) m. Euro. Il faut donc prendre en compte tous les aspects du projet pour pouvoir estimer son efficacité et sa juste valeur.

En effet, la cellule a été très dynamique, a montré un professionnalisme de haute qualité et a permis une visibilité accrue de l'ANPME.

## **PÉRENNITÉ**

En ce qui concerne l'exécution, la mission préconise une amélioration des synergies avec l'ONUDI (technologie, environnement, know-how et transferts) et une plus grande attention aux aspects de «capacity-building» à l'ANPME afin de pérenniser le projet, ainsi qu'aux activités en garantissant la durabilité.

## **CONCLUSIONS**

Le projet doit être autant évalué sur ses mérites de développement institutionnel et de formation que sur le nombre de dossiers traités et d'entrepreneurs «conseillés» et la stricte comptabilité des investissements agréés sur la ligne de crédit.

## **RECOMMANDATIONS**

Au niveau de la formulation du projet, on pourrait suggérer d'améliorer la pertinence et les aspects quantitatifs des indicateurs, de mieux détailler la démarche de «capacity-building» de la cellule et de l'ANPME et d'améliorer la répartition géographique, ce qui a été fait par le projet.

## LEÇONS APPRISSES

Le PIM a réussi globalement, il a été innovateur, mais il y a des leçons à tirer sur sa conception, son déroulement et ses résultats. Sans répéter ce qui a déjà été souligné dans les parties précédentes, il convient de signaler aux intervenants des points qui devraient permettre d'améliorer l'efficacité d'un même exercice dans le futur.

1) La notion même d' « intégration » devrait qualifier un programme qui est pensé dès l'origine sur une idée et qui suit dans toutes ses composantes un fil rouge stratégique tel que « augmenter la compétitivité des entreprises et réduire les coûts, notamment de transaction ».

Le critère de succès du programme devrait être l'amélioration de la compétitivité interne et externe au sens d'amélioration des aptitudes des entreprises locales à couvrir de plus importantes parts de marché local et mondial. Ce critère central est décliné en sous critères multiples et interreliés:

1. la promotion du petit entrepreneuriat par le renforcement de ses capacités techniques, commerciales et financières et par le renforcement politique de ses composantes les plus marginalisées, notamment les micro et très petites entreprises de femmes ;
2. la promotion des concepts de normalisation et qualité totale, comme fils conducteurs pour la mise à niveau des entreprises et des zones industrielles;
3. le développement du partenariat inter-entreprises et du partenariat local entre les institutions et les entreprises;
4. la consolidation des capacités de soutien gouvernementales aux entreprises, notamment pour leur restructuration technique, financière, organisationnelle et sociale;
5. le développement de la capacité des acteurs locaux à offrir un cadre d'infrastructures approprié pour la production à des coûts compétitifs et à l'attractivité des investissements directs étrangers;
6. la prise en compte de la durabilité du développement industriel, notamment par l'intégration dans la définition des projets d'infrastructures industrielles et d'investissements industriels du critère de la maîtrise des atteintes à l'environnement;
7. l'utilisation d'une dynamique plus commerciale qui cherche à concrétiser rapidement des transactions de vente pour démontrer la faisabilité « concrète » de la démarche de changement (technologie, approche de marché, design, réorganisation).

C'est cette approche holistique du concept de développement industriel qui fait l'originalité de l'action de l'ONUDI. Elle place l'ONUDI en position de contribuer à une meilleure coordination de l'intervention de nombreux acteurs de coopération internationale agissant en faveur du développement industriel.

Cependant l'ampleur des objectifs et leur complexité entraînent le risque de laisser

certaines objectifs sans couverture financière.

Pour pallier ce risque, il est recommandé de renforcer la concertation avec le Gouvernement au moment de la formulation des programmes et d'étudier la complémentarité des financements disponibles, de façon à optimiser l'intervention des différents bailleurs de fonds.

3) En réalité, pour un Programme Intègre, l'ONUDI doit réaliser préalablement une étude détaillée des apports possibles de l'ONUDI en fonction de la demande du pays et des financements disponibles. L'ONUDI doit se concentrer sur son mandat et sur ses « avantages comparatifs » pour pouvoir se différencier et démontrer une valeur ajoutée. Ceci est d'autant plus important que les financements multi-bilatéraux sont l'objet d'une observation constante de la part des gouvernements donateurs. Si la valeur ajoutée n'est pas reconnue, ces financements multi-bilatéraux ne seront pas assurés.

4) Afin que leur pertinence puisse être démontrée, ces programmes doivent être évalués à la fin de leur exécution. Il faut donc prévoir dès la conception une ligne budgétaire d'évaluation conjointe différente des frais d'agence pour éviter une confusion possible et faire accepter dès le départ le principe d'une évaluation. Cette évaluation doit se faire par composante car il semble difficile d'accepter des composantes de plus d'1 Million de Euro sans évaluation. Il semble également difficile de demander à une seule équipe de faire les évaluations en profondeur de toutes les composantes à l'occasion d'un séjour sur place de 11 jours.

5) L'évaluation doit reposer sur des indicateurs de valables pertinents. Ces indicateurs doivent être réalistes et suffisamment précis pour servir de cible et d'outil de management aux personnes en charge de l'exécution. Ils doivent accorder une importance accrue à l'appréciation de la viabilité des projets et de la pérennité des effets qu'ils engendrent.

6) L'envoi de questionnaires à des bénéficiaires peut fournir une appréciation qualitative de l'impact d'un programme. Les faibles taux de réponse, même si des relances téléphoniques ont été effectuées, ne doivent pas surprendre. Il est donc illusoire, si la mission ne fait pas elle-même les interviews (face à face ou au téléphone), de pouvoir traiter les quelques questionnaires reçus. Si des indicateurs d'impact de projets sont réellement de nature quantitative, l'évaluation doit se faire en sous-traitant, avant la mission, une étude d'opinion à des experts locaux. Cependant, la qualité des résultats doit être vérifiée en ayant les questionnaires d'origine à disposition du bureau local de l'ONUDI.

7) Pour permettre une évaluation plus précise en un temps très limité, il faudrait pouvoir s'appuyer sur des questionnaires d'auto-évaluation qui soient plus détaillés et fiables dans leurs données. La représentation de l'ONUDI sur place devrait pouvoir s'assurer d'une description de leur contenu plus précise de la part des contreparties.

8) Pour permettre un meilleur calcul d'efficacité, une meilleure transparence et la possibilité d'attribuer des dépenses à des postes précis, il faudrait repenser le reporting financier en place actuellement. En effet, il ne permet pas d'avoir une allocation des dépenses par composantes et sous-composantes. Ceci est encore plus d'actualité quand plusieurs responsables de projets gèrent différentes activités dans le cadre d'un même budget.

9) L'exécution des Programmes Intègres rassemble à l'ONUDI des acteurs très différents : le Chef d'équipe, les gestionnaires des composantes, le bureau régional, le

service de mobilisation des fonds, la représentation de l'ONUDI sur le terrain, les experts, etc. Pour rendre un Programme Intègre efficace, toutes ces personnes doivent disposer d'une vision claire des tâches et des responsabilités et trouver ensuite un « modus operandi » efficace.

10) Les autorités du Ministère de l'Industrie ont une très bonne compréhension du Programme Intègre. Malgré l'évolution des structures (séparation de l'industrie et de l'Artisanat, la substitution de l'ODI par ANPME), la vision globale a été sauvegardée et a été une des conditions du succès.

11) L'existence d'un comité de pilotage impliquant l'ONUDI aurait sans doute contribué à faciliter la gestion des problèmes apparus (réduction du temps du circuit des signatures, mobilisation de fonds) et une optimisation des synergies entre composantes.

12) Il est à noter que la mobilisation de fonds est une affaire conjointe mais dont l'initiative reste du ressort du pays hôte. Cependant, dans ses démarches, ce dernier peut trouver un appui très précieux dans la coordination avec l'ONUDI pour argumenter et convaincre les bailleurs de fonds d'apporter leur contribution à des composantes ayant des difficultés à mobiliser des ressources financières.



### **Italie**

Alberto CANDILIO	Ambassadeur d'Italie
Luca FRATINI	Conseiller
Sergio PALLADINI	Directeur, Bureau de la Coopération

### **Suisse**

Claude PECLARD	Conseiller
----------------	------------

### **Délégation de l'Union européenne au Maroc**

Pierre HENNEBERT	Premier Conseiller
Alessandro CERINI	Responsable des Projets et Programmes

### **PNUD**

Emmanuel DIERCKX DE CASTERLE	Représentant Résident
------------------------------	-----------------------

### **Industrie, Fédération, Centres Techniques**

Messaoud Ben Brahim AGOUZZAL	PDG, HUILIERIES DE MEKNES
Mohammed AGOUZZAL	Vice-Président, Groupe AGOUZZAL
Abdelali BERRADA	Directeur Général de l' AMITH (Association marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement)
Boubker IDRISSI QAITOUNI	Gérant INTERLINGE, Président MOSAÏC
Abdelhamid LAKHASSI	Directeur Général MOLEN INDUSTRIE
Mamoun MARRAKCHI	Directeur Général POLYPLAST, Président de la Fédération de la Plasturgie
Chafiq ALLOULOU	Directeur Général TANNERIES MOHAMMEDIA
Ahmed LMOUDEN	Directeur Général Adjoint TANNERIES MOHAMMEDIA
Hamid SAHNOUN	Ingenieur Textile d'Etat Centre Technique du Textile et de l'Habillement
Hicham TABIA	Président, Coopérative des Artisans d'Essaouira
Abderazek DMANI	Adjoint
Hassan ROUAS	Trésorier

Femmes bénéficiaires de la composante WED à Bouadel, Chaouen et Aït Hamza (film MPEG des entretiens disponible)

Artisans Potier de Safi

### **Experts des Projets des Composantes**

Carlo BELLITI	Consortia d'Exportation
Gabriele MELETTI	Poterie Safi, Marqueterie Thuya Essaouira
Giorgio LUCIANI	Poterie Safi, Marqueterie Thuya Essaouira
Ebe MUSCHIALLI	Poterie Safi, Marqueterie Thuya Essaouira
Luca RANIERI	Unité de Promotion des Investissements
Hicham SALEM	Unité de Promotion des Investissements
Pilar BLANCO	Développement de l'entrepreneuriat féminin (coordinateur)
Hammadi CHIMI	Développement de l'entrepreneuriat féminin (séchage)

Mohammed JAMAI	Développement de l'entrepreneuriat féminin(tissage)
Mezouar MARSO	Développement de l'entrepreneuriat féminin (huile d'olive)

**Bureau local de l'ONUDI**

Alain VILLARD	Représentant de l'ONUDI au Maroc Chargé de Programmes Expert Associé Assistante
Hilal HEJJAR	
Ebe MUSCHIALLI	
Nadia BENFKIRA	

**Personnel ONUDI au Siege**

Aurelia CALABRO	Responsable Projet Grappes Cuir, Services de l'Agro-Industrie
Lucia CARTINI	Chargé du Programme et des opérations hors siège pour le Maroc, Bureau des Pays arabes
Lamine DHAOUI	Responsable projets Mise à niveau e de la Qualité, Service de la Qualité et Productivité
Mohamed EL NAWAWI	Directeur du Bureau des Pays arabes
Azza MORRSY	Responsable projet CMMP, Service de l'Energie et de la Production Propre
Ahmidou OUAOUICH	Responsable Projet Développement de l'entrepreneuriat féminin (Séchage), Services de l'Agro-Industrie
Hans PRUIM	Responsable Projet Réseau d'information, Services des Petites et Moyennes Entreprises
Fabio RUSSO	Responsable Projet Grappes Poterie/Thuya et Consortia d exportations, Services des Petites et Moyennes Entreprises
Tezer ULUSAY DE GROOT	Chef d'Equipe du PIM et responsable projet Développement de l'entrepreneuriat féminin, Services des Petites et Moyennes Entreprises
Victor ZAKHARIAN	Responsable Projet UPI, Coordinateur du réseau des Bureaux pour la Promotion des Investissements et la Technologie

## ANNEXE 2 - Abréviations et Acronymes

ABREVIATION	DESCRIPTION
<b>ADII</b>	Administration des Douanes et des Impôts Indirectes
<b>ADL</b>	Association de Développement Local
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AMITH</b>	Association Marocaine de l'Industrie des Textiles et de l'Habillement
<b>ANPME</b>	Agence Nationale pour le PME
<b>ASMEX</b>	Association Marocaine des Exportateurs
<b>BCP</b>	Bilan Commun de Pays
<b>BEI</b>	Banque Européenne d'Investissement
<b>BIT</b>	Bureau international du Travail
<b>BNSTP</b>	Bourse Nationale du Partenariat et de la Sous-Traitance
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce Italienne
<b>CCIS</b>	Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services
<b>CESVI</b>	Cooperazione e sviluppo
<b>CIDEAL</b>	Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina
<b>CMPE</b>	Centre Marocain de Promotion des Exportations
<b>CMPP</b>	Centre Marocain de Production Plus Propre
<b>CND</b>	Centre National de la Documentation
<b>CNR</b>	Centro Nazionale Ricerche
<b>CNSS</b>	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>CODESPA</b>	Cooperación español al desarrollo
<b>COIM</b>	Comite des Opérateurs italiens au Maroc
<b>COMALT</b>	Commercio Alternativo
<b>COOPI</b>	Cooperazione Internazionale
<b>CRI</b>	Centre Régional d'Investissement
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>Dollar E.U.</b>	Dollar des États-Unis

<b>DM</b>	Dirhams marocains
<b>DS</b>	Direction des Statistiques
<b>EMPRETEC</b>	Emprendedores e tecnología (programme intégré du CNUCED pour le PME)
<b>FCCIS</b>	Fédération des Chambres de Commerce
<b>FEDIC</b>	Fédération des Industries du Cuir
<b>FICOPAM</b>	Fédération des Industries de la Conserve des Produits Agricoles
<b>FODEP</b>	Fonds de dépollution Industrielle
<b>FOGAM</b>	Fond de Garantie de la Mise à Niveau
<b>GIE</b>	Groupement d'intérêt économique
<b>GTZ</b>	Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit
<b>IDE</b>	Investissements Directs Étrangers
<b>IPADE</b>	Fundacion para el desarrollo
<b>ITPO</b>	Bureau pou la Promotion des Investissements et la Technologie
<b>MCE</b>	Ministère du Commerce Extérieur
<b>MCI</b>	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications
<b>MEDA</b>	Programme de Coopération du Partenariat Euro-Méditerranée
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>ODI</b>	Office du Développement Industriel
<b>ODM</b>	Objectif(s) du Millénaire pour le développement
<b>OFPPT</b>	Office de la Formation Promotionnelle et de la Promotion du Travail
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMPIC</b>	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PDES</b>	Plan National de Développement Economique et Social
<b>PIM</b>	Programme Intégré Maroc
<b>PME</b>	Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
<b>PMI</b>	Petite(s) et moyenne(s) industrie(s)
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PNUE</b>	Programme des Nations Unies pour l'Environnement

<b>RNIM</b>	Réseau National d'Information Industrielle Marocain
<b>SA</b>	Société Anonyme
<b>SPL</b>	Systèmes Productifs Locaux
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UNDAF</b>	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
<b>UPI</b>	Unité de Promotion des Investissements
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development

## ANNEXE 3 - Documentation

### EVALUATION DU PROGRAMME INTEGRE POUR LE MAROC Septembre 2004

- 1) **Partenariat EUROMED Maroc: Document de Stratégie 2002-2006 & Programme Indicatif National 2002-2004**
- 2) **Plan-Cadre des Nations Unies pour l'assistance au Développement, UNDAF 2004-2006 Maroc**
- 3) **Plan de Développement Economique et Social (2000-2004), Ministère de la Prévision économique et du Plan, Royaume du Maroc**
- 4) **UNIDO's Corporate Strategy – Productivity Enhancement for Social Advancement, 2003**
- 5) **Bilan Commun de Pays, 2001**
- 6) **Document du Programme Intégré et Modulaire pour l' Amélioration de la Compétitivité du Secteur Industriel au Maroc**
- 7) **IP Progress Reports**
  - *As of 30 April 2004*
  - *As of 31 July 2003*
- 8) **UPI (Unité de Promotion des Investissements)**
  - *Document de projet – décembre 1999*
  - *Programme d'Activité Octobre 2003-Décembre 2004*
  - *Rapport d'activité de l' Unité de Promotion des Investissements 1 juin 2002 – 30 septembre 2003*
  - *Rapport d'activité de l' Unité de Promotion des Investissements 1 juin 2002 – 1 juin 2003*
  - *Procès verbal du comité de Direction du 10 octobre 2003*
- 9) **CMPP (Centre Marocain pour la Production plus Propre/National Moroccan Cleaner Production Centre)**
  - *Programme for the Establishment of the National Moroccan Cleaner Production Centre (US/MOR/99/132) – Report of the Independent Joint In-depth Evaluation Mission*
- 10) **National Industrial Information Network**
  - *Component 3: National Industrial Information Network (9 March 2004)*
  - *Letter PM Wien, 09 March 2004*
  - *Cahier des charges pour la réalisation de l'étude de faisabilité du projet RNIIM*
- 11) **WED Project (Women Entrepreneurship Development/Projet de Développement de l' Entreprenariat Féminin)**
  - *Composante 4 – Projet de développement de l' Entreprenariat Féminin*

- *du Programme Intégré et Modulaire pour l' Amélioration de la Compétitivité du Secteur Industriel – Rapport final de l'Expert Associé Alejandra Eguiluz Zamora*
- *Integrated Programme of Morocco – US/MOR/00/148*
- *Note on the progress of the Women Entrepreneurship Development project*
- *Note No. 1 – No. 2 – No. 3 – No. 4 – No. 5 – No. 6 – No. 7 – No. 8*

## **12) Export Consortia**

- *Descriptif de Projet US/MOR/OE/XXX Version 04.07.02*
- *Project US/MOR/02/127 – Promotion of SME export consortia*

## **13) Clusters**

- *US/MOR/00/142 - Soutien aux Systèmes Productifs Locaux (SPLs) d'Essaouira, marqueterie et Safi, poterie (Partie intégrante du Programme Intégré pour le Maroc, Composante 4B)*
- *Analyse de résultats du projet pour les grappes artisanales d'Essaouira et Safi pour la période 2001 - 2004*

## **14) Industrie des Produits en cuir (Fès)**

- *US/MOR/04/124 & US/MOR/04/12A1 – US/MOR/02/126 & US/MOR/02/12A Rapport sur l'Etat d'Avancement du Projet*

## **15) B-T-O-M-R (Rapports de mission)**

- *Annex : Highlights of meetings – Monday, 11 October 1999*
- *BTOMR – 30 May – 2 June 2004 – M. El-Nawawi, Ms. Ulusay de Groot*
- *BTOMR – 29 October – 6 November 2003 - Ms. Ulusay de Groot*
- *BTOMR – 22-27 October 2002 - Ms. Ulusay de Groot*
- *BTOMR – 29 October – 3 November 2001 - Ms. Ulusay de Groot*
- *BTOMR – 18-24 February 2001 - Ms. Ulusay de Groot*

## **16) R A E (Rapports d' Auto Evaluation)**

- *US/MOR/02/127 Appui à la Création de consortia d'exportation*
- *US/MOR/00/142 sous-composante 4B Développement des grappes et des réseaux PME*
- *Sous-composante 4B « Grappes »*
- *Sous composante No 3 maîtrise des systèmes et des réseaux d'information et des statistiques*
- *TF/MOR/00/001 Programme conjoint pour la constitution d'une cellule de Promotion des Investissements au Maroc (CPI)*
- *US/MOR/99/132 Programme pour la Création du Centre Marocain de Production Propre*
- *Programme intégré et modulaire pour l'amélioration de la compétitivité du secteur industriel au Maroc*
- *XA/MOR/00/627 Composante 1 – XA/MOR/00/627 Composante 2*

## **17) Newsletters (Bulletins d' information) du PIM**

## **ANNEXE 4 - Résumé- Termes de Référence**

### **Le Programme Intégré du Maroc (P.I.M.)**

#### **Contexte et objectif**

Le Programme Intégré du Maroc a été développé dans le cadre d'une mission de programmation effectuée au Maroc du 27 octobre au 4 novembre 1998 par une équipe de l'ONUDI à l'invitation des autorités marocaines. Au cours de cet exercice, la délégation de l'ONUDI a rencontré un certain nombre de responsables des différentes institutions et ministères concernés, et a identifié les différents domaines pouvant entrer dans le cadre d'un programme de coopération avec le Maroc.

Suite à ces consultations, le Programme Intégré du Maroc (PIM) a été développé pour soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration, de promotion des investissements et de la technologie, de croissance et de développement d'emplois dans le processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie poursuivie par le Gouvernement marocain.

En particulier, le PIM, qui a été lancé à la fin de 1999, vise à soutenir le programme de modernisation de l'industrie marocaine par l'amélioration de la compétitivité des entreprises et la réduction des coûts de transaction.

#### **L'évaluation en profondeur**

Le but de l'évaluation en profondeur du programme intégré (PI) est de permettre au Gouvernement, à l'ONUDI et aux donateurs de :

- Evaluer l'efficacité de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contre-parties en délivrant les intrants et accomplissant les activités.
- Evaluer les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés.
- Vérifier les perspectives de l'impact sur le développement du pays.
- Fournir une base analytique et des recommandations pour la suite du programme.
- Tirer des leçons sur l'approche intégrée et améliorer les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

L'évaluation est effectuée conformément à la politique de l'ONUDI concernant l'évaluation de ses programmes intégrés.

#### **Méthode**

- 1) L'évaluation sera effectuée à deux niveaux: évaluation des composantes du programme et évaluation du programme dans l'ensemble. L'évaluation du programme dans son ensemble sera basée sur les résultats de l'évaluation des composantes et abordera des questions telles que l'intégration, la synergie, la

gestion de programme et l'impact global éventuel.

- 2) L'évaluation de la composante identifiera les résultats et les perspectives de l'impact de développement qui peuvent être attribués aux différentes composantes et évaluera dans quelle mesure les résultats des composantes ont contribué individuellement et collectivement à l'objectif du programme.
- 3) L'évaluation sera effectuée par l'analyse de diverses sources d'information, comprenant les rapports d'évaluation à mi-parcours, l'analyse des données rassemblées, les entrevues avec les contre-parties, bénéficiaires, autres agences, représentants des donateurs et directeurs des projets. L'évaluation sera effectuée en se basant sur une approche participative, cherchant les vues et les opinions de toutes les parties prenantes.
- 4) En principe le programme entier sera sujet d'évaluation. Cependant, en raison de la large assistance de l'ONUDI (comme reflété dans le nombre des composantes du programme) et des différentes étapes de l'exécution, l'intensité ou la profondeur de l'analyse des activités pourrait être différente selon les composantes.

### **Composition de l'équipe d'évaluation**

L'équipe d'évaluation se composera des membres suivants:

- Deux représentants de l'ONUDI, dont la Directrice des Services de l'Evaluation et un fonctionnaire du Bureau Régional pour les pays arabes.
- Un représentant du Gouvernement avec expérience du cadre institutionnel de l'industrie du pays et des activités de l'ONUDI.

Les membres de l'équipe d'évaluation ne devraient pas avoir été directement impliqués dans la conception et/ou l'exécution du programme/projets.

Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront recrutés par l'ONUDI.

Le bureau local du P.I. fournira l'appui administratif et technique à l'équipe d'évaluation.

Un compte rendu des conclusions et recommandations sera donné aux représentants des ambassades des donateurs et, en même temps, les donateurs seront invités à participer, en qualité d'observateurs, aux travaux de la mission.

Bien que les membres de l'équipe d'évaluation doivent être libres de discuter tous les sujets avec les autorités concernées concernant leur tâche, ils ne sont pas autorisés à prendre d'engagement au nom de l'ONUDI ou du donateur.