



Affaires mondiales  
Canada

Global Affairs  
Canada

ROYAUME DU MAROC  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

ROYAUME DU MAROC  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



## RAPPORT ANNUEL AN1

---

PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> DÉCEMBRE 2012 AU 31 MARS 2013

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>2</b>
<b>FICHE SYNTHÈSE DU PROJET</b> .....	<b>3</b>
<b>1. FAITS SAILLANTS DE L'ENVIRONNEMENT DU PROJET AU COURS DE L'AN 1</b> .....	<b>5</b>
<b>2. PRESENTATION DU RAPPORT</b> .....	<b>7</b>
<b>3. SOMMAIRE DE GESTION</b> .....	<b>8</b>
3.1 GESTION ET DÉMARRAGE DU PROJET : .....	8
3.2 DÉPARTEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (DFP) : .....	10
3.3 OPÉRATEURS PUBLICS DE FORMATION (OF) ET ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE (ÉFP) .....	10
<b>4. GESTION DES RESULTATS</b> .....	<b>12</b>
4.1 ACTIVITES PLANIFIEES POUR AN 1 .....	12
4.2 SUIVI DU CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR) .....	14
<b>5. CADRE DE MESURE DU RENDEMENT</b> .....	<b>15</b>
<b>6. RAPPORT NARRATIF DES ACTIVITES</b> .....	<b>35</b>
6.1 DEMARRAGE DU PROJET .....	35
6.2 COMPOSANTE 1 : MEFP/DFP .....	37
6.2.1 <i>Activités planifiées (PTA1)</i> : .....	37
6.2.2 <i>Activités réalisées et explication des changements</i> : .....	39
6.3 COMPOSANTE 2 : OPERATEURS PUBLICS DE FORMATION (OF/ÉFP) .....	42
6.3.1 <i>Activités planifiées (PTA1)</i> : .....	42
6.3.2 <i>Activités réalisées et explication des changements</i> : .....	42
<b>ANNEXES</b> .....	<b>45</b>
ANNEXE 1-LISTE DES DOCUMENTS PRODUITS ET DÉPOSÉS AN 1 .....	46
ANNEXE 2-CALENDRIER DES MISSIONS DU PTA 1 .....	47

## FICHE SYNTHÈSE DU PROJET

<b>Titre du projet :</b>	Appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences (RÉAPC)
<b>Objectif général du projet :</b>	Dans un contexte de concurrence accrue induite par l'ouverture du Maroc au marché mondial, le projet vise le rehaussement de la compétitivité de l'économie marocaine par la qualification de sa main-d'œuvre. Il permettra ainsi de lutter contre le chômage, notamment des jeunes, par l'insertion en emploi de personnes qualifiées et de fournir les compétences requises par le système productif.
<b>Objectif spécifique du projet :</b>	Soutenir et accompagner le Ministère marocain de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans le renforcement des compétences de gestion des principaux intervenants du système de formation professionnelle selon l'APC.
<b>Durée du projet :</b>	51 mois
<b>Code du projet attribué par l'ACDI :</b>	Sel : 2012-Z-20745-1
<b>Secteur d'intervention :</b>	Éducation
<b>Ressources financières :</b>	10,464,695 M \$

---

### Composantes du projet

#### **Composante 1 – Le renforcement des compétences de gestion des cadres du MEFP/DFP afin qu'ils assument pleinement la gouvernance du système de FP.**

Un appui et un accompagnement auprès des cadres des diverses directions du DFP faciliteront l'adaptation de la structure de pilotage (comité national de pilotage, comités sectoriels, comités de gestion des ÉFP) en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC, pour tout mode de formation et impliquant l'ensemble des partenaires (DFP/OF/ÉFP, CGEM, F/AP).

#### **Composante 2 – Le renforcement des compétences de gestion de la formation des trois opérateurs publics de formation, bénéficiaires du projet (Agriculture, Tourisme et Pêches), afin de faciliter l'implantation de l'APC et du modèle de gestion des établissements de formation qui accompagne l'APC.**

Un appui et un accompagnement auprès des cadres des directions de la formation de chacun des trois opérateurs publics de formation visés par le projet faciliteront l'adaptation à l'APC des modes de gestion de la formation. Cet appui et cet accompagnement favoriseront la prise en charge de l'ingénierie de l'APC par les responsables marocains concernés.

#### **Composante 3 – Le renforcement des compétences de gestion des établissements de formation au niveau de l'implantation de l'APC et au niveau du modèle de gestion afin qu'ils puissent assumer les responsabilités liées à une autonomie plus importante et à la reddition de compte qui l'accompagne.**

Un appui par des formations actions et un accompagnement auprès des directions d'établissements et leurs équipes technico pédagogiques et administratives par le renforcement de leurs compétences en APC faciliteront l'implantation des programmes en APC. Cet appui et cet accompagnement auront aussi pour but d'aider les établissements de formation, bénéficiaires du projet REAPC, à mettre en œuvre leur comité de gestion et à mieux définir les rôles et responsabilités de chacun dans un mode de délégation de pouvoirs et de reddition de compte qui l'accompagne.

**Composante 4 – Renforcement des capacités des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) afin qu'ils assument pleinement leur rôle dans la gestion du système de FP et aux comités de gestion des établissements de formation.**

Un appui et un accompagnement auprès des partenaires du secteur privé impliqués (CGEM, F/AP), dans les secteurs de formation retenus, faciliteront l'exercice de leur rôle. Cet appui et cet accompagnement augmenteront l'efficacité de leurs interventions. Il s'agit d'assurer un soutien auprès des représentants des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) pour les encourager dans leur engagement et leur donner tous les outils utiles pour une action efficace et ce, à tous les niveaux du système de FP.

**Composantes 5 – La Gestion du projet**

L'Agence canadienne d'accompagnement (ACA) est responsable de la gestion du projet, de son bon déroulement, de l'atteinte des résultats attendus et de la gestion de l'ensemble des activités financées à même le budget du projet.

**Bénéficiaires du projet**

- Le MEFP/DFP et ses directions centrales :
  - Direction de la planification et de l'évaluation ;
  - Direction de la coordination pédagogique et du secteur privé;
  - Direction de la formation en milieu professionnel.
- Les directions régionales du MEFP/DFP
- Les Opérateurs publics de formation (OF) :
  - Ministère du Tourisme;
  - Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes.
- Les partenaires professionnels :
  - Confédération générale des entreprises du Maroc(CGEM);
  - Associations professionnelles (AP)
  - Fédérations professionnelles et sectorielles.
- Les établissements de formation publics des départements impliqués dans la mise en œuvre du projet.
- Les établissements privés de formation professionnelle.

## ACRONYMES

ACA	Agence canadienne d'accompagnement
ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	Association professionnelle
APC	Approche par compétences
CD	Comité directeur
CGÉ	Conseil de gestion des établissements
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CIDE	Consortium international de développement en éducation
CMR	Cadre de mesure du rendement
DCPSP	Direction de la coordination pédagogique et du secteur privé
DDP	Demande de propositions
DEFR	Direction de l'enseignement, de la formation et de la recherche
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DFMP	Direction de la formation en milieu professionnel
DPÉ	Direction de la planification et de l'évaluation
DRF	Direction des ressources et de la formation
ÉÉG	Égalité et équité du genre
ÉFP	Établissements de formation professionnelle
FP	Formation professionnelle
FSPFP	Fédération Secteur Privé de Formation Professionnelle
F/AP	Fédérations et associations professionnelles
GAR	Gestion axée sur les résultats
IÉÉG	Institutionnalisation de l'égalité et équité de genre
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
ML	Modèle logique
OF	Opérateurs publics de formation
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
PMO	Plan de mise en œuvre
PNÉI	Pacte national de l'émergence industrielle
PSMT	Programme stratégique à moyen terme
PTA	Plan de travail annuel
PU	Plan d'urgence
RÉAPC	Projet d'appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences
SFP	Système de formation professionnelle
SRT	Structure de répartition des travaux

## 1. FAITS SAILLANTS DE L'ENVIRONNEMENT DU PROJET AU COURS DE L'AN 1

Le projet REAPC a démarré dans un environnement en cours de restructuration avec de nombreuses études lancées par les différents départements impliqués et le lancement et la mise en œuvre de nombreux projets et plans de formation sectoriels, que ce soit au DFP ou chez les 3 Opérateurs de Formation concernés par le Projet.

#### Vision stratégique à l'horizon 2020

L'Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020, dont la publication était annoncée au début de l'année 2013, est encore en cours de finalisation en concertation avec les différents partenaires impliqués. Ses résultats devraient être rendus publics au cours du premier semestre 2013. Elle va certainement imprimer un nouvel élan au secteur de la formation professionnelle puisque des contrats-programmes de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020 devraient être conclus entre les différents partenaires impliqués, ce qui permettra de donner une grande visibilité à l'évolution du secteur et à sa gouvernance durant les prochaines années. Un tel aboutissement ne peut que favoriser la mise en œuvre du REAPC et l'atteinte des résultats escomptés.

- Nominations au DFP (février 2013)

Deux nouveaux directeurs et trois nouveaux administrateurs généraux ont été récemment installés dans leurs fonctions au Département de la Formation Professionnelle, par le Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Monsieur Abdelouahed Souhail. Il s'agit de MM. Khalil Saidi, nommé Directeur de la Formation en Milieu Professionnel (DFMP) et Youssef Hosni, nommé Directeur des Affaires Administratives et des Ressources Humaines. Par ailleurs, MM. Mohamed Slihi, Mohamed Salhi et Moubarak Khaldouni, ont été promus au grade d'Administrateur Général. Ce mouvement a également touché certaines divisions et services du DFP.

- Désignation dans le cadre du RÉAPC : Communication

Compte tenu du départ de M. Khaldouni, M. Darif de la division Évaluation/Communication à la Direction de la Planification et de l'Évaluation (DPÉ) a été désigné responsable du dossier de la Communication. M. Darif sera le responsable de la cellule communication au sein du projet RÉAPC.

- Désignation à la Division Coopération et Partenariat

Mme Elyazidi Souad, a remplacé M. Salhi Mohamed comme Chef de la Division Coopération et Partenariat.

Mise en œuvre de l'Unité de gestion Genre (EEG), à la Division Coopération et Partenariat.

Mme Elyazidi, Chef de la Division Coopération et Partenariat, a été nommée responsable de l'Unité genre, chargée de l'institutionnalisation de l'égalité et équité de genre. Deux autres membres de l'Unité de gestion genre ont été désignés, il s'agit de Mme Chkirate Karima et de Mme Zakhour Rkia.

## 2. PRESENTATION DU RAPPORT

Le présent rapport couvre la période comprise entre le 11 décembre 2012 et le 31 mars 2013. Cette période relativement courte, qui constitue l'an 1 du projet, fait suite à une phase dite de démarrage qui s'est échelonnée du 14 février 2012, date de la signature du contrat entre l'agence canadienne d'accompagnement (ACA) et l'agence canadienne de développement international (ACDI), et le 11 décembre 2012, date de la réunion du premier Comité directeur du projet.

C'est au cours de cette réunion que le Plan de mise en œuvre (PMO) et le Plan de travail de l'an 1 (PTA1) ont été approuvés permettant ainsi de démarrer les activités du projet.

Ce premier rapport annuel 2012-2013 dresse le bilan des interventions réalisées au cours de cette période et des résultats obtenus. Il propose également une première mise à jour du cadre de mesure de rendement. Ce rapport renferme également le rapport financier au 31 mars 2013.

### 3. SOMMAIRE DE GESTION

#### 3.1 Gestion et démarrage du projet :

Tout d'abord, il est utile de rappeler sommairement les résolutions prises lors de la tenue du premier Comité Directeur du projet en décembre dernier :

##### CD1- R1

Le Plan de mise en œuvre et le Plan de travail de l'An 1 sont adoptés par le Comité directeur.

##### CD1-R2

Le Secrétaire Général propose l'organisation d'une rencontre avec la CGEM pour examiner les possibilités d'amélioration de leur participation dans la mise en œuvre du projet RÉAPC.

Précisons dans ce rapport que cette rencontre n'a pas pu être organisée au cours de cette première année du fait de la non disponibilité des personnes concernées à la CGEM, sachant que l'ACA a tenu à ce que cette rencontre se fasse en présence d'un représentant du DFP, compte tenu que les questions évoquées lors de réunions précédentes avec le Président de la Commission Formation à la CGEM ne rentrent pas totalement dans le cadre du projet REAPC.

Toutefois les experts chargés d'intervenir auprès des OF ont pu rencontrer les professionnels du tourisme (FNIH) ainsi que ceux de l'Agriculture et des Pêches et qui ont tous manifesté leur intérêt et exprimé leur adhésion au projet. Cet aspect sera repris au cours de l'An 2 du Projet en concertation avec le DFP.

##### CD1-R3

Il est convenu que le secteur privé de la formation professionnelle soit considéré dans le cadre du RÉAPC comme opérateur de formation au même titre que les opérateurs publics de formation professionnelle.

---

Voici un bref aperçu des résultats atteints au niveau du plan de travail de l'an 1 :

- production et approbation du Plan de mise en œuvre par le premier Comité directeur (décembre 2012);
- production et approbation du Plan de travail de l'an 1 par le premier Comité directeur (décembre 2012);
- production et validation du Procès-verbal du premier Comité directeur (décembre 2012);
- recrutement des conseillers techniques (12);
- approbation des CV par l'ACDI;
- procédures de contractualisation des conseillers techniques retenus;
- organisation logistique (billets d'avion; réservation d'hébergement, etc.);



- organisation en janvier d'une réunion pré-départ d'information et d'appropriation du projet par les conseillers techniques;
- élaboration des TDR des missions à finaliser et à valider avec les équipes de travail marocaines;
- installation de la cellule de gestion du projet sur le terrain d'abord à l'UAP (janvier-février-mars) puis dans les locaux du projet RÉAPC (mars 2013);
- organisation logistique de 12 missions entre le 18 janvier et le 2 mars 2013;
- production et publication d'un Document cadre de références des missions de l'An 1;
- production et validation du plan de travail de l'étude sectorielle « sécurité » dont la première mission a eu lieu en février –mars 2013;
- planification, organisation et validation de la première mission en ÉÉG qui aura lieu dès le début de l'an 2;
- maintien continu des liens de communication avec l'ACDI siège, l'ACDI terrain et le responsable RÉAPC du projet au DFP, concertation dans la prise de décision, validation des productions et ajustements aux productions selon les commentaires émis;
- organisation de la mission de M. le Secrétaire général au Canada du 13 au 20 avril, objectifs, programme, logistique et accompagnement;
- organisation de la mission des cadres du DFP (DCPSP-DPÉ-DFMP) du 27 avril au 4 mai, objectifs, programme, logistique et accompagnement;
- production d'un rapport annuel 2012-2013, en concertation avec le responsable du RÉAPC au DFP et l'ACDI siège et terrain et validation auprès du Comité technique de coordination (CTC) et présentation pour approbation au Comité directeur (CD);
- production d'un Plan de travail pour l'an 2, en concertation avec le responsable du RÉAPC au DFP et l'ACDI siège et terrain et validation auprès du Comité technique de coordination (CTC) et présentation pour approbation au Comité directeur (CD);
- constitution des organes de gestion du projet : Comité Directeur, Comité Technique de Coordination et Comités Sectoriels de Suivi;
- production du Bilan de l'implantation de l'APC et d'un document d'orientation pour la mise en œuvre des activités/sous-activités du PMO, en concertation avec le responsable du RÉAPC au DFP et l'ACDI siège et terrain et validation auprès du Comité technique de coordination (CTC) et présentation pour approbation au Comité directeur (CD).

### 3.2 Département de la formation professionnelle (DFP) :

- validation des TDR de la mission d'appui au démarrage de l'étude sectorielle en « sécurité » par l'équipe responsable du dossier au DFP;
- réalisation de la mission d'appui au démarrage de l'étude sectorielle en «Sécurité» menée par le DFP (gestion de fonds et gardiennage);
- production et validation par le DFP d'un Plan de travail conduisant à la mise en œuvre de l'étude sectorielle en «sécurité»;
- validation, par les directions impliquées du DFP, des TDR des missions à réaliser par les conseillers techniques affectés à la DCPSP, à la DPÉ et à la DFMP;
- réalisation des trois missions au DFP dans les directions impliquées, soit le DCPSP, DPÉ et DFMP;
- production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de pilotage de l'APC au DFP/DCPSP;
- production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de pilotage de l'APC au DFP/DPÉ;
- production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de pilotage de l'APC au DFP/DFMP;
- validation des TDR de la mission d'appui la mise en place et à l'opérationnalisation d'un Plan de communication;
- réalisation de la mission d'appui à la mise en place et à l'opérationnalisation d'un Plan de communication;
- production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses des actions réalisées et de la structure de gestion de la communication de l'APC au DFP.

### 3.3 Opérateurs publics de formation (OF) et Établissements de formation professionnelle (ÉFP)

- Validation des TDR de six missions à réaliser par les conseillers techniques, conjointement avec les équipes de travail formées dans chacun des trois opérateurs impliqués, soit le Département de l'Agriculture, le Département des pêches maritimes et le Ministère du Tourisme;
- Réalisation des missions de six conseillers techniques pour effectuer le bilan des forces et faiblesses de l'implantation et de la structure de gestion de l'APC chez les trois opérateurs;
- Production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de l'implantation de l'APC au Département de l'Agriculture

(OF) et dans les Établissements préalablement ciblés (ÉFP Souilha, Mohamedia, Bouknadel);

- Production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de l'implantation de l'APC au Département des pêches (OF) maritimes et dans les Établissements préalablement ciblés (ÉFP Larache, Safi);
- Production d'un rapport de mission et d'un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion et de l'implantation de l'APC au Ministère du Tourisme et dans l'Établissement retenu (ISHTA Marrakech);
- Production d'un bilan global des forces et faiblesses de la structure de gestion et de pilotage ainsi que de l'implantation de l'APC au DFP-OF et ÉFP ;
- Validation des TDR de la mission d'appui à l'élaboration du programme « patron de pêche » par l'équipe responsable au département des pêches maritimes;
- Démarrage de la mission d'appui à l'élaboration de programme au département des pêches. Ce travail d'appui devrait normalement être poursuivi au cours de l'an 2. Un Rapport d'étape a été produit et le plan de travail annuel précisera les interventions en l'an 2.

## 4. GESTION DES RESULTATS

### 4.1 Activités planifiées pour An 1

ACTIVITÉS PLANIFIÉES AN 1	RÉSULTATS OBTENUS
<b>COMPOSANTE 1 – Appui au DFP/MEFP</b>	
<b>1111.1 : Effectuer le design d'un modèle de pilotage, incluant les modalités de fonctionnement, adapté au contexte marocain avec l'identification des changements à apporter d'ordre organisationnel, réglementaire et institutionnel</b>	Un rapport bilan des forces et faiblesses a été produit dans lequel on retrouve les bonnes pratiques ainsi que les difficultés ou carences constatées dans la structure de gestion et de pilotage de l'APC dans les trois directions impliquées directement dans le RÉAPC : DCPSP, DPÉ, DFMP. Le rapport déposé propose des recommandations d'actions qui vont servir de base à l'élaboration du plan de travail de l'an 2 et des années suivantes. Le Rapport sera soumis au Comité technique de coordination (CTC) pour validation et au Comité directeur pour approbation. Le bilan étant la première activité à réaliser avant de procéder à l'élaboration d'un modèle de pilotage adapté au contexte marocain, nous évaluons que les résultats visés ont été atteints.
1111.1.1 : Effectuer le bilan des forces et des faiblesses de la structure actuelle de gestion et de pilotage.	
1111.1.2 : Recenser les bonnes pratiques de systèmes existants en matière de pilotage et les modalités de fonctionnement de ces systèmes.	
1111.1.3 : Recommander des stratégies de changement et élaborer un cadre de référence adapté au contexte marocain.	
1111.4 : Soumettre le rapport synthèse aux deux instances de gestion du projet : le comité technique de coordination et le comité directeur.	
<b>1112.1 Recueillir le matériel d'information nécessaire à l'élaboration du plan de communication.</b>	Il serait hâtif de dire que la cellule de communication est mise en place. Néanmoins, un responsable a été désigné pour la mise en oeuvre de la cellule de communication dédiée à l'APC.
1112.2 Mettre en place une cellule de communication dédiée à l'APC au niveau du DFP.	Les objectifs, les publics cibles et les moyens de communication et les modes de diffusion à mettre en oeuvre ont été discutés au cours de la mission et rapportés dans le rapport de mission ainsi qu'un bilan des actions de communication réalisées.
1112.3 Déterminer les objectifs du plan de communication, les publics cibles et les moyens de communication et les modes de diffusion à mettre en oeuvre pour transmettre les messages clés suivants, au sujet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des caractéristiques fondamentales de l'APC ;</li> <li>• des conditions de réussite de l'APC ;</li> </ul> des changements à instaurer aux divers paliers de gestion du système de formation.	Les informations nécessaires à l'élaboration d'un plan de communication sont disponibles.
<b>1122 : Appuyer la réalisation d'activités des plans stratégiques des secteurs paramédicaux, sécurité et automobile</b>	Le plan de travail de l'étude sectorielle sécurité a été élaboré et validé par le DFP. Les deux premières étapes du plan sur sept étapes ont été complétées. Un rapport de mission a été produit. Tel que prévu, la démarche se poursuivra en l'an 2 et nécessitera près de 2 trimestres avant d'être complétée.
1122.2 : Réaliser les études sectorielles des secteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- paramédical ;</li> <li>- sécurité.</li> </ul>	

ACTIVITÉS PLANIFIÉES AN 1	RÉSULTATS OBTENUS
<b>COMPOSANTE 2 – Appui aux opérateurs publics de formation (OF).</b>	
1221.1 : Effectuer le bilan des forces et faiblesses des implantations de l'APC au niveau des ÉFP.	Un bilan des forces et faiblesses de la structure de gestion des OF et de l'implantation de l'APC dans les ÉFP a été réalisé. Afin d'assurer la cohérence à l'ensemble du bilan, le bilan global DFP/OF/ÉFP a synthétisé les forces et faiblesses de la structure de gestion et de l'implantation de l'APC aux trois paliers de gestion.
1221.2 : Effectuer le bilan des forces et faiblesses de la structure actuelle de gestion des OF, du cadre juridique et de la structure de délégation des pouvoirs et responsabilités et recommander les modifications nécessaires à une plus grande autonomie de gestion des ÉFP.	Concernant l'élaboration de programme au département des pêches maritimes, un calendrier d'activité a été arrêté et validé. Un rapport d'étape a été produit. La démarche se poursuivra en l'an 2 et nécessitera près de 2 trimestres avant d'être complétée.
1222.2 : appuyer le Département des Pêches Maritimes dans le développement de deux programmes de formation de niveau Technicien en cours d'élaboration pour la rentrée de septembre 2013.	
<b>COMPOSANTE 5 – Gestion du projet</b>	
<b>1511 Assurer la gestion générale du projet.</b>	.Les locaux du projet ont été choisis et fait l'objet d'un contrat,
1511.1 Superviser et coordonner le travail du personnel du projet sur le terrain.	.Une secrétaire logisticienne a été recrutée et le mobilier nécessaire a été transféré de l'UAP;
1511.3 Superviser et coordonner l'élaboration du PMO, des plans de travail annuels, des rapports de rendement, des rapports financiers et du rapport final.	.Les liaisons téléphoniques et Internet ont été établi; .Le bureau local est donc opérationnel; .La direction terrain du projet a organisé et supervisé les missions des différents experts et maintient un contact régulier et permanent avec les partenaires pour le suivi des activités;
1511.4 Assurer la gestion stratégique du projet et la liaison avec le DFP, les OF, les partenaires du secteur privé, l'ACDI et l'Ambassade du Canada.	.La direction terrain a participé aussi à la réalisation des rapports de mission;
<b>1521 Assurer l'assistance au Canada au directeur terrain du projet, en matière de gestion et d'administration.</b>	.La coordination du projet au Canada a recruté les experts, présenté les cv à l'ACDI pour approbation, assuré la présentation et validation des TDR et organisé la logistique des missions;
1521.1 Recruter et assurer la mise sous contrat du personnel du projet.	.La coordination du projet au Canada a participé à la production des rapports, au suivi budgétaire du projet et a fourni à l'ACDI les rapports financiers requis.
1521.1 Coordonner et superviser les TDR et les rapports de mission du personnel du projet	La direction au Canada a maintenu des liens soutenus avec l'ACDI siège dans l'adoption des calendriers des échéances, dans la validation des productions et dans la concertation au niveau de la prise de décision.
1521.3 Collaborer à l'élaboration du PMO, des plans de travail annuels, des rapports de rendement,	
1521.4 Assurer le suivi budgétaire du projet.	

## 4.2 Suivi du Cadre de Mesure de Rendement (CMR)

Suite aux missions effectuées au cours de la période et à l'exploitation de tous les rapports de missions produits par les conseillers techniques, nous avons pu apporter des compléments au cadre de mesure de rendement, particulièrement en ce qui concerne les données de base. Les ajouts sont indiqués en rouge dans les tableaux suivants, extraits du Plan de mise en œuvre du projet.

Il faut toutefois signaler les éléments suivants :

- d'une part, compte tenu de la durée des missions effectuées par les experts, il ne leur a pas été possible de collecter toutes les informations et données nécessaires pour compléter le CMR;
- d'autre part, toutes les informations nécessaires à l'instruction du CMR ne sont pas disponibles chez les partenaires concernés par les missions "bilans forces et faiblesses", autant au DFP que chez les Opérateurs de Formation;
- de plus, certaines données de base ou données cibles figurant au CMR ne peuvent être précisées qu'à la lumière des activités qui seront arrêtées avec les partenaires et qui figureront aux plans de travail annuels (notamment le nombre de formations à organiser, le nombre de bénéficiaires, etc.);
- finalement, les données relatives à l'EEG ne peuvent être arrêtées pour le moment puisque les activités relatives à cet aspect n'ont pas encore démarrées.

Au cours de la prochaine année du projet (an 2), le CMR sera complété de concert avec les partenaires et à la lumière des activités et priorités qui seront retenues pour être réalisées dans le cadre du Plan de travail de l'an 2. Il sera par la suite, mis à jour annuellement.

## 5. CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
<b>RÉSULTAT ULTIME (1000)</b>  L'approche par compétence dans le système de l'éducation et de la formation est renforcée pour répondre aux besoins du marché de l'emploi.	1. Taux de pénétration de l'APC dans l'implantation des programmes de formation professionnelle dans les secteurs couverts par le projet.	X ÉFP appliquant l'APC 133 programmes élaborés en APC dont une centaine validés au niveau du DFP et 75 diffusés auprès de 168 EFP dont 109 privés et 59 publics, En Agriculture, 23 sur 44 EFPA donnent au moins un programme en APC, En tourisme, un EFP a implanté l'APC depuis 2006 et un deuxième a démarré un programme expérimental récemment, de même en pêches maritimes, un programme a été implanté en APC, 2 EFP à gestion déléguée appliquent partiellement l'APC (IMA et ESCM), 50 EFP privés ont implanté partiellement l'APC dans le cadre du Projet MEDA 2 FP qui s'est terminé en 2010. <sup>1</sup>	Y ÉFP appliquant l'APC A préciser au cours de la deuxième année en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données disponibles ou à être colligées par le DFP/MEFP – carte scolaire, rapport annuel, etc.</li> <li>Documentation pertinente disponible dans les différents ministères et auprès des opérateurs publics et privés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement annuel par le DFP/ MEFP des programmes de FP et détermination de la proportion de ces programmes offerts selon l'APC.</li> <li>Veille documentaire en continu par le DFP/MEFP en matière d'adéquation formation-emploi (observatoire).</li> </ul>	à la fin du projet	DFP/MEFP, ACDI
	2. Taux d'insertion en emploi des finissants	Taux actuel d'insertion : x (H/F) % 60,7% (2009), dont 60,6% hommes et 60,8% femmes) <sup>2</sup>	Taux d'insertion : 70% H et 70% F de Y finissants <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'enquête structurelle à mettre en place auprès des finissants des programmes selon l'APC ou à adapter si elle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête annuelle des finissants des programmes APC un an après la fin de la formation pour permettre la connaissance adéquate de leur situation. Les données annuelles recueillies au moyen de cette</li> </ul>	à la fin du projet	DFP/MEFP, ACDI

<sup>1</sup> Il n'a pas été possible de connaître de manière concrète la qualité de ces productions ni leur degré d'implantation dans les EFP. Le DFP ne dispose pas d'informations sur les programmes APC implantés et qui s'enseignent.

<sup>2</sup> La définition du taux d'insertion appliquée stipule qu'une personne qui a travaillé une journée durant les 9 derniers mois est considérée comme insérée. Cette définition est contestée par de nombreux interlocuteurs qui préféreraient la remplacer par un taux d'emploi effectif au moment de l'enquête. Cet aspect devra être traité dans les prochaines missions.

<sup>3</sup> Il convient de préciser les concepts et de revoir la méthodologie pour s'assurer de la pertinence des résultats.

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		En agriculture, ce taux est estimé à 64%, et il est de 68% en tourisme, de X finissants (à préciser avec DFP)		<ul style="list-style-type: none"> <li>existe déjà.</li> <li>Documentation pertinente disponible dans les différents ministères et auprès des opérateurs publics et privés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>enquête seront investies plus tard dans des analyses longitudinales permettant de dresser les parcours à moyen et long termes de la main-d'œuvre formée et d'adapter en conséquence le dispositif et les programmes de formation. Cette enquête est de nature structurelle et constitue un facteur critique de succès.</li> <li>Veille documentaire en continu par le DFP/MEFP en matière d'adéquation formation-emploi (observatoire).</li> </ul>		
	3. Taux de correspondance entre l'emploi occupé et la formation dispensée dans les secteurs couverts par le projet.	Taux actuel de correspondance avec l'emploi occupé et le programme de formation : y (H/F)% N'est pas connu de façon précise.	Taux de correspondance : 90% H et 90% F, voir note de bas de page 3 ci-dessous.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'enquête structurelle à mettre en place auprès des finissants des programmes selon l'APC ou à adapter si elle existe déjà.</li> <li>Documentation pertinente disponible dans les différents ministères et auprès des opérateurs publics et privés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête annuelle des finissants des programmes APC un an après la fin de la formation pour permettre la connaissance adéquate de leur situation. Les données annuelles recueillies au moyen de cette enquête seront investies plus tard dans des analyses longitudinales permettant de dresser les parcours à moyen et long termes de la main-d'œuvre formée et d'adapter en conséquence le dispositif et les programmes de formation. Cette enquête est de nature structurelle et constitue un facteur critique de succès.</li> <li>Veille documentaire en continu par le DFP/MEFP en matière d'adéquation formation-emploi (observatoire).</li> </ul>		
<b>RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE 1 (1100)</b>  Les compétences de gestion du DFP/MEFP selon l'APC et d'institutionnalisation du genre (IÉEG) sont renforcées.	1. Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres et des gestionnaires du DFP (spécifiquement les directions centrales ciblées (DCPSP, DPE, DFMP) par le projet et les délégations régionales) quant à la gestion selon l'APC incluant l'approche en ÉEG.	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres du DFP : 0% Ne peut être déterminé pour le moment <sup>4</sup>	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres du DFP: 90% H et 90% F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colloques, séminaires, présentations,... où les interventions des gestionnaires du DFP/MEFP reflètent la connaissance de l'APC et le souci de son transfert.</li> <li>Rapports et documentation sur ÉEG au MEFP/DFP</li> <li>Rapport d'enquête de satisfaction des cadres et gestionnaires du DFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports du DFP et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des quatre directions du DFP (délégations régionales incluses) et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage du DFP/MEFP.</li> <li>Entrevues au sein des directions, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion du DFP/MEFP.</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, ACA

<sup>4</sup> Cet indicateur devra être apprécié au cours de l'an 2, notamment après la mission initiale EEG et l'analyse approfondie des pratiques.



Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
	2. Nombre de cadres/gestionnaires du DFP (spécifiquement les directions centrales ciblées (DCPSP, DPE, DFMP) par le projet et les délégations régionales utilisant les outils de gestion de l'APC.	X (H/F) cadres et gestionnaires au DFP dans son ensemble qui utilisent les outils <b>Dans les 3 Directions du DFP, 3 à 4 cadres dans chaque Direction ont été formés ou initiés à l'APC, mais seule une personne a obtenu une certification sur certaines compétences de l'APC. Un Directeur d'EPF à gestion déléguée applique partiellement l'APC.</b>	Y (H/F) cadres et gestionnaires au DFP dans son ensemble qui utilisent les outils <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation pertinente disponible dans les différentes directions du DFP</li> <li>Rapport annuel du DFP</li> <li>Rapport d'enquête de l'ACA auprès des cadres et gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports du DFP et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des quatre directions du DFP (délégations régionales incluses) et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage du DFP/MEFP.</li> <li>Entrevues au sein des directions, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion du DFP/MEFP.</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, ACA
<b>INTERMÉDIAIRE 2 (1200)</b> Les compétences de gestion de la formation selon l'APC et de prise en compte du genre (IÉEG) des opérateurs publics de formation sont améliorées.	1. Degré de satisfaction des cadres et des gestionnaires des opérateurs publics de formation impliqués dans le projet quant à la gestion selon l'APC incluant l'approche en ÉEG.	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres des 3 opérateurs publics impliqués dans le projet : 0% <b>En agriculture, ce taux est estimé à 33%. Il n'a pas été possible de l'apprécier dans les autres secteurs, même si 60% du personnel de l'ISTA HT Marrakech (tourisme) dit croire aux principes de l'APC, bien qu'ils ne soient pas satisfaits de la façon dont elle a été mise en œuvre.</b>	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres des 3 opérateurs publics impliqués dans le projet: 90% H et 90% F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents utilisés pour baliser le projet et qui s'intéressent aux opérateurs publics de formation impliqués.</li> <li>Documents et rapports opérationnels produits par les opérateurs publics de formation partenaires.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des dirigeants et des bénéficiaires du projet œuvrant au sein des opérateurs publics de formation.</li> <li>Rapport d'enquête de satisfaction des cadres et gestionnaires des 3 opérateurs publics</li> <li>Rapports et documentation sur ÉEG au MEFP/DFP/OF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports des 3 opérateurs publics et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des 3 opérateurs publics et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage.</li> <li>Entrevues au sein des directions, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA
	2. Nombre de cadres/gestionnaires des opérateurs publics de formation cibles par le projet qui utilisent les outils de gestion de l'APC.	X (H/F) cadres et gestionnaires des 3 opérateurs publics qui utilisent les outils <b>3 cadres centraux du Département de l'agriculture utilisent partiellement les outils APC, il en est de même pour 2 cadres du Département des pêches maritimes et 2</b>	Y (H/F) cadres et gestionnaires des 3 opérateurs publics qui utilisent les outils <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation pertinente disponible dans les 3 opérateurs</li> <li>Rapport annuel des 3 opérateurs</li> <li>Rapport d'enquête de l'ACA auprès des cadres et gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports des 3 opérateurs et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des trois opérateurs et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage</li> <li>Entrevues au sein des directions, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		cadres du Département du tourisme. Une trentaine de cadres ont été certifiés sur certaines compétences de l'APC et sont affectés surtout au niveau des EFP (une dizaine dans l'agriculture, mais aucun dans les pêches et le tourisme) Existence d'une expertise dans les firmes externes (bureaux d'études), mais non quantifiée. En tourisme, le DE de l'ISTA HT utilise certains outils de l'APC,			globale des compétences de gestion des 3 opérateurs publics		
<b>INTERMÉDIAIRE 3 (1300)</b> Les compétences des établissements de formation à assumer de plus grandes responsabilités de gestion sont renforcées.	1. Degré de satisfaction des cadres et des gestionnaires des ÉFP de formation impliqués dans le projet quant à la gestion selon l'APC, incluant les outils d'ÉEG.	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres des ÉFP impliqués dans le projet : 0%  Ne peut être déterminé pour le moment <sup>5</sup>	Degré de satisfaction des gestionnaires et cadres des ÉFP impliqués dans le projet: 90% H et 90% F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents utilisés pour baliser le projet et qui s'intéressent aux ÉFP impliqués.</li> <li>Documents et rapports opérationnels produits par les opérateurs publics de formation partenaires et les ÉFP impliqués.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des dirigeants et des bénéficiaires du projet œuvrant au sein des opérateurs publics de formation et des ÉFP impliqués.</li> <li>Rapport d'enquête de satisfaction des cadres et gestionnaires des ÉFP impliqués dans le projet (H/F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports des 3 opérateurs, des ÉFP et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des trois opérateurs et des ÉFP et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage</li> <li>Entrevues au sein des directions centrales et des ÉFP, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion des ÉFP</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, établissements de formation APC, ACA
	2. Nombre de cadres/gestionnaires des établissements de formation utilisant les outils	X (H/F) cadres et gestionnaires des ÉFP qui utilisent les outils  En agriculture une dizaine de cadres ont	Y (H/F) cadres et gestionnaires des ÉFP qui utilisent les outils  A préciser au cours de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation pertinente disponible dans les 3 opérateurs et les ÉFP</li> <li>Rapport annuel des 3 opérateurs et des ÉFP</li> <li>Rapport d'enquête de l'ACA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports des 3 opérateurs, des ÉFP et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des trois opérateurs et des ÉFP et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, établissements de formation

<sup>5</sup> Cet indicateur devra être apprécié au cours de l'an 2, notamment après la mission initiale EEG et l'analyse approfondie des pratiques.

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
	de gestion de l'APC	été certifiés sur certaines compétences de l'APC, ils sont affectés essentiellement au niveau des EFP, mais en tourisme et pêches maritimes, aucun cadre certifié APC, bien qu'un EFP des pêches et un en tourisme ont implanté des programmes en APC.	la deuxième année, en concertation avec les partenaires	auprès des cadres et questionnaires	l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues au sein des directions centrales et des ÉFP, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion des 3 opérateurs publics</li> </ul>		APC, ACA
<b>INTERMÉDIAIRE 4 (1400)</b>  La capacité des partenaires du secteur privé à jouer pleinement leur rôle dans la gestion du système de FP est accrue.	1. Degré de satisfaction des partenaires du secteur privé par rapport à leur implication et participation dans les différents comités de suivi et de pilotage	Degré de satisfaction des partenaires : 0% Cette composante n'a pas encore été touchée (CGEM) au cours de cette première année.	Degré de satisfaction des partenaires : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par les représentants du secteur privé, le DFP/MEFP et le projet</li> <li>Rapport d'enquête de satisfaction</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants du secteur privé œuvrant au sein des comités dans le cadre des priorités du projet au niveau de chacun des champs de compétences/secteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une liste des représentants du secteur privé impliqués dans la gestion du système de FP et faire un suivi périodique de son évolution.</li> <li>Enquête annuelle du niveau d'implication, de participation et d'appui fournis par les représentants du secteur privé au système de FP par comité et par champ de compétences/secteur.</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, partenaires du secteur privé, ACA
	2. Nombre de comités créés et opérationnels dans le SFP.	X comités opérationnels Aucun comité formellement établi et opérationnel n'a été recensé dans les 8 EFP visités	Y comités opérationnels A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par les représentants du secteur privé, les différents comités, le DFP/MEFP et l'ACA</li> <li>Avis de nomination des représentants sur les comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses des différents rapports et documents</li> <li>Liste des nominations (H/F)</li> </ul>	mi-parcours et fin du projet	DFP/MEFP, partenaires du secteur privé, ACA
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>  <b>MEFP/DFP (1110)</b> La structure organisationnelle du MEFP est améliorée, incluant la mise en place de mesures structurantes	1. Perception des cadres du MEFP que la structure est améliorée.	Pourcentage des cadres du MEFP qui pensent que la structure est améliorée. N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.	Pourcentage des cadres du MEFP qui pensent que la structure est améliorée. A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents afférents à la structure administrative du DFP/MEFP.</li> <li>Document MEFP/PSMT en ÉÉG.</li> <li>Documents afférents aux outils de gestion basés sur l'APC et produits par le DFP/MEFP et le projet.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par chacune des directions/divisions concernées.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> <li>Sessions de travail avec l'Unité de gestion ÉÉG.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
relatives à l'ÉEG.				<ul style="list-style-type: none"> <li>départements/directions concernés du MEFP appuyés par le projet.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des départements/directions concernés du DFP/MEFP pour faire le point sur ces outils.</li> <li>Compte rendus des rencontres avec l'Unité de gestion ÉEG.</li> </ul>			
	2. Degré d'implication de tous les gestionnaires et cadres du MEFP/DFP dans la stratégie ÉEG.	Degré d'implication de tous les gestionnaires et cadres du MEFP/DFP <i>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</i>	Degré d'implication de tous les gestionnaires et cadres du MEFP/DFP <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des départements/directions concernés du MEFP appuyés par le projet.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des départements/directions concernés du DFP/MEFP pour faire le point sur ces outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les documents/rapports du DFP et du projet</li> <li>Procéder, sur une base annuelle au niveau de chacune des quatre directions du DFP (délégations régionales incluses) et à la lumière des niveaux de réalisation des extraits prévus, à une enquête de l'incidence des changements apportés par le projet sur l'ensemble des opérations de gestion/pilotage du DFP/MEFP.</li> <li>Entrevues au sein des directions, à une consolidation standardisée permettant périodiquement d'observer l'évolution globale des compétences de gestion du DFP/MEFP.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, ACA
<b>(1120)</b> Les outils de gestion du système de FP selon l'APC sont accrus.	1. Qualité des outils de gestion	Faible qualité des outils de gestion utilisés	Très bonne qualité des outils de gestion utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents afférents à la structure administrative du DFP/MEFP.</li> <li>Documents afférents aux outils de gestion basés sur l'APC et produits par le DFP/MEFP et le projet.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des départements/directions concernés du MEFP appuyés par le projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par chacune des directions/divisions concernées.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, ACA
	2. Nombre d'outils selon l'APC utilisés	X outils utilisés <i>Les guides de gestion APC produits (une douzaine), notamment sur l'étude sectorielle, la production des AST, référentiels de compétences, élaboration de programmes et guides</i>	Y outils utilisés <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et les différents établissements de formation partenaires du projet.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des établissements de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par les ÉFP.</li> <li>Rencontres périodiques avec les dirigeants des établissements de formation.</li> <li>Rencontres auprès des les partenaires du secteur privé.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		d'appui aux programmes sont partiellement utilisés par le DFP et les OF, mais ils sont jugés complexes et pas toujours adaptés au contexte marocain.		formation couverts par le projet. ▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des ÉFP.	Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.		
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b> <b>Les opérateurs publics de formation (1210)</b> La structure organisationnelle de gestion de la formation des opérateurs publics est renforcée incluant la mise en place de mesures prioritaires relatives à l'ÉEG.,	1. Perception des cadres des opérateurs publics de formation que leur structure organisationnelle de gestion de la formation est améliorée.	Pourcentage des cadres qui pensent que la structure organisationnelle de gestion de la formation est améliorée. <b>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</b>	Pourcentage des cadres qui pensent que la structure organisationnelle de gestion de la formation est améliorée. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et les opérateurs publics (MT et MAPM), incluant les établissements privés de formation professionnelle.</li> <li>▶ Document MEFP/PSMT en ÉEG.</li> <li>▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des opérateurs publics concernés couverts par le projet.</li> <li>▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des opérateurs publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les cadres/gestionnaires des opérateurs de formation couverts par le projet.</li> <li>▶ Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA
	2. Nombre de mesures prioritaires en ÉEG mises en place dans les OF	X mesures mises en place opérationnelles. <b>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</b>	Y mesures mises en place et opérationnelles. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des opérateurs publics concernés couverts par le projet.</li> <li>▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des opérateurs publics.</li> <li>▶ Compte rendus des rencontres avec l'Unité de gestion ÉEG et personnes relais dans les OF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les cadres/gestionnaires des opérateurs de formation couverts par le projet.</li> <li>▶ Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> <li>▶ Sessions de travail avec l'Unité de gestion ÉEG et les personnes relais dans les OF.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA
<b>(1220)</b> Les capacités en APC sont accrues.	1. Taux des cadres formés percevant qu'ils maîtrisent l'APC.	Taux des gestionnaires et cadres des OF qui perçoivent qu'ils maîtrisent l'APC: 0% <b>(Voir 1200.2 ci-dessus)</b>	Taux des gestionnaires et cadres des OF qui perçoivent qu'ils maîtrisent l'APC: 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et les opérateurs publics (MT et MAPM), incluant les établissements privés de formation professionnelle.</li> <li>▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les cadres/gestionnaires des opérateurs de formation couverts par le projet.</li> <li>▶ Sondage</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
				des opérateurs publics concernés couverts par le projet. ▶ Résultat du sondage auprès des cadres			
	2. Nombre de cadres exposés aux outils de l'APC	X (H/F) cadres et gestionnaires des OF exposés qui utilisent les outils <b>Une dizaine de cadres dans l'Agriculture ont été certifiés sur certaines compétences de l'APC, tous des formateurs, Dans les pêches, 2 cadres travaillent avec l'APC et en tourisme, une dizaine de personnes ont été initiés à l'APC, sans être certifiées.</b>	X (H/F) cadres et gestionnaires des OF exposés qui utilisent les outils <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des opérateurs publics concernés couverts par le projet. ▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des opérateurs publics	▶ Établir la situation initiale en début de projet. ▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les cadres/gestionnaires des opérateurs de formation couverts par le projet. ▶ Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ACA
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b> <b>Les établissements de formation (ÉFP)</b>  (1310) La structure organisationnelle des établissements de formation est renforcée	1. Perception des cadres des établissements de formation publics que leur structure organisationnelle de gestion de la formation est améliorée	Pourcentage des cadres des ÉFP qui pensent que la structure est améliorée : 0% <b>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</b>	Pourcentage des cadres des ÉFP qui pensent que la structure est améliorée : 90%	▶ Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et les différents établissements de formation partenaires du projet. ▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des établissements de formation couverts par le projet. ▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des ÉFP. ▶ Sondage	▶ Établir la situation initiale en début de projet. ▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les ÉFP. ▶ Rencontres périodiques avec les dirigeants des établissements de formation. ▶ Rencontres auprès des les partenaires du secteur privé. ▶ Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale. ▶ Sondage auprès des cadres.	Annuelle	DFP/MEFP, OF, ÉFP, secteur privé, ACA
	2. Nombre de cadres exposés aux outils de l'APC	X (H/F) cadres et gestionnaires des OF exposés qui utilisent les outils. <b>Une dizaine de cadres dans l'Agriculture ont été certifiés sur certaines compétences de l'APC, tous des formateurs, Dans les pêches, 2 cadres travaillent avec</b>	X (H/F) cadres et gestionnaires des OF exposés qui utilisent les outils. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	▶ Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé. ▶ Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant dans les comités et auprès des partenaires du secteur privé. ▶ Comptes rendus des rencontres périodiques avec	▶ Établir la situation initiale en début de projet. ▶ Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les ÉFP. ▶ Rencontres périodiques avec les dirigeants des établissements de formation. ▶ Rencontres auprès des les partenaires du secteur privé. ▶ Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.	Annuelle	DFP/MEFP, OF, ÉFP, secteur privé, CA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		<i>l'APC et en tourisme, une dizaine de personnes ont été initiés à l'APC, sans être certifiées.</i>		les dirigeants des différents comités et les représentants des ÉFP			
(1320) Les outils de gestion en APC sont renforcés.	1. Taux des cadres formés satisfaits des nouveaux outils de l'APC.	Taux des cadres formés satisfaits des nouveaux outils de l'APC: 0% <i>Estimé à 33% dans l'Agriculture, n'a pu être apprécié dans les autres secteurs.</i>	Taux des cadres formés satisfaits des nouveaux outils de l'APC: 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et les différents établissements de formation partenaires du projet.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des établissements de formation couverts par le projet.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec des représentants des ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les ÉFP.</li> <li>Rencontres périodiques avec les dirigeants des établissements de formation.</li> <li>Rencontres auprès des les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, ÉFP, secteur privé, ACA
	2. Nombre d'outils selon l'APC utilisés	X outils utilisés.	Y outils utilisés. <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant dans les comités et auprès des partenaires du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec les dirigeants des différents comités et les représentants des ÉFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les ÉFP.</li> <li>Rencontres périodiques avec les dirigeants des établissements de formation.</li> <li>Rencontres auprès des les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, ÉFP, secteur privé, ACA
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b> <b>Les partenaires du secteur privé</b> (1410) La participation aux différents comités (pilotage, sectoriel, consultatif, de gestion) des partenaires du secteur privé est accrue.	1. Qualité de la contribution des représentants des partenaires du secteur privé aux différents comités du SFP.	Contribution des représentants des partenaires du secteur privé au SFP : 0% <i>N'a pu être appréciée à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</i>	Contribution des représentants des partenaires du secteur privé au SFP : 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des comités et auprès des représentants du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec les dirigeants des différents comités et les représentants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/ utilisation des outils de gestion de l'APC par les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ÉFP, secteur privé, ACA



Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
				participant du secteur privé.			
	2. Nombre de représentants du secteur privé qui participent aux différents comités	X (H/F) représentants du secteur privé sont impliqués dans les différents comités <i>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</i>	X (H/F) représentants du secteur privé sont impliqués dans les différents comités <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des comités et auprès des représentants du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec les dirigeants des différents comités et les représentants participant du secteur privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ÉFP, secteur privé, ACA
(1420) Les capacités en APC sont améliorées	1. Taux des représentants du secteur privé formés percevant qu'ils maîtrisent l'APC.	Taux des cadres formés percevant qu'ils maîtrisent l'APC : 0% <i>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</i>	Taux des cadres formés percevant qu'ils maîtrisent l'APC : 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des comités et auprès des représentants du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des rencontres périodiques avec les dirigeants des différents comités et les représentants participant du secteur privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, secteur privé, ACA
	2. Nombre de représentants du secteur privé exposés aux outils de l'APC	X (H/F) partenaires du secteur privé exposés aux outils. <i>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</i>	X (H/F) partenaires du secteur privé exposés aux outils <i>. A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents produits par le DFP/MEFP, le projet et différents comités œuvrant avec les partenaires du secteur privé.</li> <li>Fiches de suivi à être complétées semestriellement par les experts intervenant auprès des comités et auprès des représentants du secteur privé.</li> <li>Comptes rendus des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir la situation initiale en début de projet.</li> <li>Apprécier le niveau de développement/implantation/appropriation/utilisation des outils de gestion de l'APC par les partenaires du secteur privé.</li> <li>Apprécier le niveau de progression par rapport à la situation initiale.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, ÉFP, secteur privé, ACA



Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
				rencontres périodiques avec les dirigeants des différents comités et les représentants participant du secteur privé.			
<b>EXTRANT 1111</b> L'appui technique à la conception et à la mise en place d'une structure de pilotage (comité national de pilotage, comités sectoriels, comités de gestion des ÉFP) en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC pour tout mode de formation et impliquant l'ensemble des partenaires (DFP/OF/ÉFP, CGEM, F/AP) est achevé.	1. Degré de satisfaction des gestionnaires du SFP par rapport à leur implication et participation dans les différents comités de suivi et de pilotage	Degré de satisfaction des partenaires : 0% <b>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</b>	Degré de satisfaction des partenaires : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP et des opérateurs de formation,</li> <li>Rapports annuels de la CGEM et des associations professionnelles (AP) concernées,</li> <li>Comptes rendus des réunions des différents comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder, à l'analyse des rapports et comptes rendus de réunions des différents comités.</li> <li>Apprécier la progression de la participation des partenaires professionnels dans la cogestion du dispositif de formation.</li> <li>Apprécier la prise en compte par le SFP des propositions/recommandations faites par les professionnels lors des réunions des différents comités.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, établissements de formation, partenaires professionnels, ACA
	2. Nombre de comités créés et opérationnels dans le SFP.	X comités créés et opérationnels <b>Aucun comité formellement établi et opérationnel n'a été recensé dans les 8 ÉFP visités</b>	Y comités créés et opérationnels <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP et des opérateurs de formation,</li> <li>Rapports annuels de la CGEM et des associations professionnelles (AP) concernées,</li> <li>Comptes rendus des réunions des différents comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder, à l'analyse des rapports et comptes rendus de réunions des différents comités.</li> <li>Apprécier la progression de la participation des partenaires professionnels dans la cogestion du dispositif de formation.</li> <li>Apprécier la prise en compte par le SFP des propositions/recommandations faites par les professionnels lors des réunions des différents comités.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs publics de formation, établissements de formation, partenaires professionnels, ACA
<b>EXTRANT 1112</b> L'appui technique à l'élaboration d'un plan de communication démystifiant la complexité et les conséquences de la mise en œuvre de l'APC est réalisé.	1. Degré d'implication des partenaires dans la mise en place d'un plan de communication	Degré d'implication des gestionnaires du DFP dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 0% <b>N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.</b>	Degré d'implication des gestionnaires du DFP dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Dépliants, site web du projet.</li> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre d'outils de communication produits et opérationnels.	X outils produits et disponibles <b>Un outil recensé : la revue « Maroc des Compétences », arrêté depuis 2009, mais qui a repris en 2012, Un autre support parle de l'APC, il s'agit des rapports annuels du DFP,</b>	Y outils produits et intégrés dans un plan de communication opérationnel <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents pertinents produits par le MEFP/DFP.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		Ces deux supports sont disponibles sur le site web du DFP, Deux autres supports abordent l'APC, il s'agit du « bulletin d'information sur la vision 2020 de la formation professionnelle » et un « document sur l'avancement du plan d'urgence de la formation professionnelle 2008-2012 »					
<b>EXTRANT 1113</b> L'appui à la mise en place de mesures structurantes identifiées par le MEFP/PSMT en ÉEG est achevé.	1. Degré d'implication de tous les partenaires dans la stratégie ÉEG	Degré d'implication des gestionnaires du DFP dans la mise en place de mesures structurantes en ÉEG: 0% N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.	Degré d'implication des gestionnaires du DFP dans la mise en place de mesures structurantes en ÉEG: 90% ((H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant stratégie du MEFP en matière d'ÉEG (PSMT, novembre 2010).</li> <li>Note diffusée auprès des opérateurs de formation pour promouvoir la stratégie d'ÉEG.</li> <li>Appréciations des différents partenaires impliqués sur le sujet.</li> <li>Rapport de mission ACDI (sept. 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents pertinents produits par le MEFP/DFP.</li> <li>Sessions de travail avec l'Unité de gestion ÉEG et les personnes relais dans les OF</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Unité de gestion ÉEG, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre de personnes ressources responsabilisées	X ressources responsabilisées et impliquées en ÉEG 2 ressources récemment affectées à la cellule « EEG » au niveau du DFP.	Y ressources responsabilisées et impliquées en ÉEG A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant stratégie du MEFP en matière d'ÉEG (PSMT, novembre 2010).</li> <li>Notes diffusées auprès des opérateurs de formation pour promouvoir la stratégie d'ÉEG.</li> <li>Appréciations des différents partenaires impliqués sur le sujet.</li> <li>Rapport de mission ACDI (sept. 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents pertinents produits par le MEFP/DFP.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Unité de gestion ÉEG, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1121</b> L'appui technique au développement d'outils de gestion selon l'APC pour les secteurs public et privé de formation professionnelle est achevé.	1. Nombre de personnes ressources mises à disposition pour le développement des outils.	Nombre de personnes mises à disposition N'a pu être apprécié à cette étape, à instruire au cours de la deuxième année.	Nombre de personnes mises à disposition A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle mouture du cadre méthodologique et des guides d'appui à la mise en œuvre de l'APC.</li> <li>Rapports annuels du DFP, rapports annuels de l'ACA.</li> <li>Comptes rendus comités de gestion du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, documents, guides, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur les nouvelles moutures.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre de formations complétées.	Nombre de formations Les formations n'ont pas encore	Nombre de formations A préciser au cours de la deuxième année,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder, à l'analyse des rapports et comptes rendus de réunions des différents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, documents, guides, comptes rendus de réunions).</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, Instances de gestion du projet, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
		commencé	en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>comités.</li> <li>Apprécier la progression de la participation des partenaires professionnels dans la cogestion du dispositif de formation.</li> <li>Apprécier la prise en compte par le SFP des propositions/recommandations faites par les professionnels lors des réunions des différents comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur les nouvelles moutures</li> </ul>		projet, ACA
<b>EXTRANT 1122</b> L'appui technique à la réalisation d'activités des plans stratégiques des secteurs paramédical, sécurité automobile et est terminé.	1. Degré d'implication des gestionnaires sectoriels dans la réalisation des plans stratégiques	Degré de satisfaction des gestionnaires : 0% Seule l'étude sectorielle « sécurité » a démarré, elle est au stade de validation du plan de travail	Degré de satisfaction des gestionnaires : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020.</li> <li>Plans de développement des secteurs couverts par le projet.</li> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP et des opérateurs concernés couverts par le projet.</li> <li>Rapports ACA.</li> <li>Comptes rendus des réunions tenues avec les partenaires impliqués dans le projet.</li> <li>Rapports d'enquêtes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, documents, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Enquêtes de satisfaction auprès des partenaires dans les secteurs impliqués</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre d'activités réalisées	X activités réalisées Seule l'étude sectorielle « sécurité » a démarré, elle est au stade de validation du plan de travail	X activités réalisées A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020.</li> <li>Plans de développement des secteurs couverts par le projet.</li> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP et des opérateurs concernés couverts par le projet.</li> <li>Rapports ACA.</li> <li>Comptes rendus des réunions tenues avec les partenaires impliqués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, documents, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> <li>Enquêtes de satisfaction auprès des partenaires dans les secteurs impliqués.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> </ul>	Annuelle
<b>EXTRANT 1123</b> L'appui technique au processus d'évaluation du SFP est terminé.	1. Degré de satisfaction des cadres de l'appui technique livré.	degré de satisfaction des cadres activité en cours de démarrage	degré de satisfaction des cadres A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie de l'enquête de mesure de la satisfaction des employeurs.</li> <li>Rapport de l'enquête sur la mesure de la satisfaction des employeurs.</li> <li>Rapports du DFP/MEFP,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	An 2, an 3 et fin du projet	DFP/MEFP, opérateurs de formation, Instances de gestion du projet, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
				des opérateurs de formation et de l'ACA.			
	2. Nombre d'instruments de mesure élaborés	X instruments de mesure produits et utilisés <b>activité en cours de démarrage</b>	Y instruments de mesure produits et utilisés <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP et des opérateurs de formation,</li> <li>Rapports ACA.</li> <li>Comptes rendus des réunions tenues avec les partenaires impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder, à l'analyse des rapports et comptes rendus de réunions des différents comités.</li> <li>Apprécier la progression de la participation des partenaires professionnels dans la cogestion du dispositif de formation.</li> <li>Apprécier la prise en compte par le SFP des propositions/recommandations faites par les professionnels lors des réunions des différents comités.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1211</b> L'appui technique à la préparation d'un cadre de gestion favorisant une plus grande autonomie de gestion des établissements de formation est achevé.	1. Degré de satisfaction des gestionnaires quant au cadre de gestion produits	Degré de satisfaction des gestionnaires des ÉFP : 0% <b>activité en cours de démarrage</b>	Degré de satisfaction des gestionnaires des ÉFP : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Compte rendus des réunions des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et cadres de gestion des ÉFP concernés.</li> <li>Rencontre avec les professionnels membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre d'outils de gestion produits	X outils de gestion produits et opérationnels. <b>activité en cours de démarrage</b>	Y outils de gestion produits et opérationnels. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder, à l'analyse des rapports et comptes rendus de réunions des différents comités.</li> <li>Apprécier la progression de la participation des partenaires professionnels dans la cogestion du dispositif de formation.</li> <li>Apprécier la prise en compte par le SFP des propositions/recommandations faites par les professionnels lors des réunions des différents comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, documents, guides, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur les nouvelles moutures</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1212</b> L'appui technique à la mise en œuvre des mesures prioritaires en ÉEG est achevé.	1. Qualité de l'appui technique	Nombre de mesures prioritaires mises en œuvre <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Nombre de mesures prioritaires mises en œuvre <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant stratégie du MEFP en matière d'ÉEG (PSMT, novembre 2010).</li> <li>Note diffusée auprès des opérateurs de formation pour promouvoir la stratégie d'ÉEG.</li> <li>Appréciations des différents partenaires impliqués sur le sujet.</li> <li>Rapport de mission ACDI (sept. 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Unité de gestion ÉEG, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre de personnes ressources	X ressources responsabilisées et impliquées en ÉEG	Y ressources responsabilisées et impliquées en ÉEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document portant stratégie du MEFP en matière d'ÉEG (PSMT, novembre 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil des différents documents relatifs à</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
	responsabilisées	Activité n'a pas encore démarré	A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Note diffusée auprès des opérateurs de formation pour promouvoir la stratégie d'ÉÉG.</li> <li>Appréciations des différents partenaires impliqués sur le sujet.</li> <li>Rapport de mission ACDI (sept. 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>		n, Unité de gestion ÉÉG, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1213</b> L'appui technique à l'élaboration d'un plan de communication auprès des OF est terminé.	1. Degré d'implication des partenaires dans la mise en place d'un plan de communication	Degré d'implication des gestionnaires des OF dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 0% activité en cours de démarrage	Degré d'implication des gestionnaires des OF dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Dépliants, site web du projet.</li> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil de différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre d'outils de communication produits et opérationnels.	X outils produits et disponibles activité en cours de démarrage	Y outils produits et disponibles intégrés dans un plan de communication opérationnel. A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Dépliants, site web du projet.</li> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Recueil de différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1221</b> L'appui technique au développement d'outils de gestion selon l'APC est terminé.	1. Qualité de l'appui technique apportée au développement d'outils de gestion.	Degré de satisfaction des gestionnaires de formation des OF activité en cours de démarrage	Degré de satisfaction des gestionnaires de formation des OF A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA.</li> <li>Comptes rendus réunions des CGÉ.</li> <li>PV de constitution des CGÉ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse et appréciation des documents.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> <li>Enquête de satisfaction</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation professionnelle, CGEM et AP concernées, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre de personnes ressources fournies/formations livrées, etc.	Nombres de ressources du DFP et des OF impliquées. Activité n'a pas encore démarré	Nombres de ressources du DFP et des OF impliquées. A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA.</li> <li>Rapports des équipes de travail ;</li> <li>Comptes rendus réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des différents documents relatifs à ce volet (rapports, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse et appréciation des documents.</li> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leur appréciation sur ce sujet.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation professionnelle, CGEM et AP

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
			les partenaires	des CGÉ. ▶ PV de constitution des CGÉ.			concernées, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1222</b> L'appui technique au développement formations-actions en APC est réalisé.	1. Taux de gestionnaires et cadres des OF aux sessions de formations-actions en APC	Degré de participation des gestionnaires et cadres des OF aux sessions de formations-actions en APC : 0% <i>Activité n'a pas encore démarré</i>	Degré de participation des gestionnaires et cadres des OF aux sessions de formations-actions en APC : 90% (H/F)	▶ Document portant sur le plan de formation des cadres du DFP/MEFP et des départements et opérateurs de formation (DOF). ▶ Rapports sur les sessions de formation organisées sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de formation produits. ▶ Rapports sur les sessions de certification organisées pour les candidats du DFP/MEFP et DOF. ▶ Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.	▶ Analyse des documents/rapports relatifs à cette activité. ▶ Rencontre avec les bénéficiaires des formations. ▶ Rencontre avec les dispensateurs des formations. ▶ Enquête de satisfaction des participants.	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
	2. Nombre de sessions de formation organisées.	X sessions de formation APC ont été dispensées. <i>Activité n'a pas encore démarré</i>	Y sessions de formation APC ont été dispensées. <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	▶ Document portant sur le plan de formation des cadres du DFP/MEFP et des départements et opérateurs de formation (DOF). ▶ Rapports sur les sessions de formation organisées sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de formation produits. ▶ Rapports sur les sessions de certification organisées pour les candidats du DFP/MEFP et DOF. ▶ Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.	▶ Analyse des documents/rapports relatifs à cette activité. ▶ Rencontre avec les bénéficiaires des formations. ▶ Rencontre avec les dispensateurs des formations. ▶ Enquête de satisfaction des participants.	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
<b>EXTRANT 1223</b> L'appui à la formation des formateurs de formateurs selon l'APC est achevé.	1. Taux de gestionnaires et cadres des OF aux sessions de formations-actions en APC.	Taux de certification des gestionnaires et cadres des OF suite aux sessions de formation en APC : 0% <i>Activité n'a pas encore démarré</i>	Taux de certification des gestionnaires et cadres des OF suite aux sessions de formation en APC : 90% (H/F)	▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA. ▶ Rapports sur les formations organisées. ▶ Documents de formation produits par les experts.	▶ Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité. ▶ Analyse des documents recueillis. ▶ Rencontre avec les bénéficiaires des formations. ▶ Rencontre avec les dispensateurs des formations.	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA



Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
	2. Nombre de sessions de formation organisées.	X gestionnaires des OF ont suivi la formation APC. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y gestionnaires des OF ont suivi la formation APC. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Rapports sur les formations organisées.</li> <li>Documents de formation produits par les experts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les bénéficiaires des formations.</li> <li>Rencontre avec les dispensateurs des formations.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
<b>EXTRANT 1311</b> L'appui technique à la restructuration du mode de gestion des établissements de formation, y compris la mise en place d'un cadre juridique, tenant compte des objectifs d'autonomie et de la reddition de compte, est achevé.	1. Degré de satisfaction des gestionnaires des ÉFP par rapport aux changements apportés au mode de gestion de l'établissement.	Degré de satisfaction des gestionnaires des ÉFP quant au mode de gestion utilisé <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Degré de satisfaction des gestionnaires des ÉFP quant au mode de gestion utilisé. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Compte rendus des réunions des CGÉ et des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cueillette de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et l'encadrement des ÉFP concernés.</li> <li>Rencontre avec les professionnels membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP, opérateurs de formation, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre d'outils de gestion mis en place	X outils de gestion mis en place et opérationnels. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y outils de gestion mis en place et opérationnels. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Compte rendus des réunions des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cueillette de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et l'encadrement des ÉFP concernés.</li> <li>Rencontre avec les professionnels membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP, opérateurs de formation, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1312</b> L'appui technique à la mise en place de comité de gestion de l'établissement permettant la participation des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) est terminé.	1. Taux de participation des partenaires du secteur privé dans les CGP	Degré de participation des partenaires du secteur privé dans le CGÉ : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Degré de participation des partenaires du secteur privé dans le CGÉ : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Compte rendus des réunions des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et cadres de gestion des ÉFP concernés.</li> <li>Rencontre avec les professionnels membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation couverts par le projet, secteur privé, Instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre CGÉ créés auprès de tous les ÉFP impliqués dans le projet.	X CGÉ sont créés et opérationnels. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y CGÉ sont créés et opérationnels. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Compte rendus des réunions des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et cadres de gestion des ÉFP concernés.</li> <li>Rencontre avec les professionnels membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation couverts par le projet, secteur privé, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1313</b> L'appui technique à l'élaboration d'un plan de communication auprès des ÉFP est terminé	1. Degré d'implication des partenaires dans la mise en place d'un plan de communication	Degré d'implication des gestionnaires des ÉFP dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 0% <b>activité en cours de démarrage</b>	Degré d'implication des gestionnaires des ÉFP dans la mise en œuvre d'un plan de communication : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Dépliants, site web du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leurs appréciations sur ce sujet.</li> <li>Recueil de différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilités
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>			
	2. Nombre d'outils de communication produit et opérationnel.	X outils produits et disponibles <b>activité en cours de démarrage</b>	Y outils produits et disponibles intégrés dans un plan de communication opérationnel. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents constituant le plan de communication.</li> <li>Séminaires organisés sur l'APC au bénéfice des différents partenaires et matériels de communication produits pour la conduite de ces séminaires.</li> <li>Dépliants, site web du projet.</li> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre avec les partenaires impliqués pour recueillir leurs appréciations sur ce sujet.</li> <li>Recueil de différents documents relatifs à ce volet (rapports, dépliants, comptes rendus de réunions).</li> <li>Analyse des documents et leur appréciation.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, Cellule de communication, Instances de gestion du projet, ACA
<b>EXTRANT 1321</b> L'appui technique au développement de programmes de formation-action à l'intention des gestionnaires portant sur le modèle de gestion APC, le cadre juridique et le rôle du comité de gestion est réalisé.	1. Taux de gestionnaires impliqués dans les programmes de formation sur les modèles de gestion APC	Taux de directeurs/cadres des ÉFP formés au mode de gestion par APC : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Taux de directeurs/cadres des ÉFP formés au mode de gestion par APC : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels DFP/MEFP, ACA et opérateurs de formation.</li> <li>Appréciation des directeurs et cadres de gestion des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les bénéficiaires des formations.</li> <li>Rencontre avec les dispensateurs des formations.</li> <li>Rencontre avec les directeurs et cadres de gestion des ÉFP concernés.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
	2. Nombre de directeurs et cadres de gestion des ÉFP formés	X directeurs et cadres ÉFP formés au modèle de gestion APC. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y directeurs ÉFP formés au modèle de gestion APC <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du MEFP/DFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Rapports sur les formations organisées.</li> <li>Documents de formation produits par les conseillers techniques impliqués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les bénéficiaires des formations.</li> <li>Rencontre avec les dispensateurs des formations.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
<b>EXTRANT 1322</b> L'appui technique à la formation des formateurs et des directeurs des ÉFP pour l'implantation de programmes en APC est réalisé.	1. Taux de gestionnaires certifiés sur les compétences en APC.	Taux de certification des gestionnaires et cadres des ÉFP suite aux sessions de formation en APC : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Taux de certification des gestionnaires et cadres des ÉFP suite aux sessions de formation en APC : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Rapports sur les formations organisées.</li> <li>Documents de formation produits par les experts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les bénéficiaires des formations.</li> <li>Rencontre avec les dispensateurs des formations.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, ACA
	2. Nombre de sessions de formation organisées.	X gestionnaires des ÉFP ont suivi la formation APC. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y gestionnaires des ÉFP ont suivi la formation APC. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>Rapports sur les formations organisées.</li> <li>Documents de formation produits par les experts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>Analyse des documents recueillis.</li> <li>Rencontre avec les bénéficiaires des formations.</li> <li>Rencontre avec les dispensateurs des formations.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, OF, ÉFP, secteur privé, Unité de gestion ÉEG, ACA



<b>EXTRANT 1411</b> L'appui technique permettant une participation significative des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) à la structure de pilotage en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC (comité national de pilotage, comités sectoriels, comités de gestion des ÉFP) et une représentation équilibrée des femmes et des hommes est achevé.	1. Degré d'implication des partenaires du secteur privé	Taux de satisfaction des partenaires : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Taux de satisfaction des partenaires : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>▶ Appréciation des représentants du secteur privé dans les CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>▶ Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>▶ Analyse des documents recueillis.</li> <li>▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé présents dans les CGÉ des ÉFP concernés.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, instances de gestion du projet, ACA
	2. Nombre de participants H/F	X partenaires (H/F) s'impliquent activement dans le développement du SFP <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y partenaires (H/F) s'impliquent activement dans le développement du SFP <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des opérateurs de formation et de l'ACA.</li> <li>▶ Appréciation des représentants du secteur privé dans les CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> <li>▶ Rapports des experts intervenant dans ces ÉFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>▶ Analyse des documents recueillis.</li> <li>▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé présents dans les CGÉ des ÉFP concernés.</li> </ul>	Annuelle	
<b>EXTRANT 1412</b> L'appui technique à l'élaboration d'un programme et de formation sur l'APC à l'intention des représentants des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) est réalisé	1. Taux de satisfaction des représentants des partenaires du secteur privé	Taux de satisfaction des partenaires du secteur privé : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Taux de satisfaction des partenaires du secteur privé : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des fédérations et associations professionnelles partenaires et de l'ACA.</li> <li>▶ Appréciation des représentants du secteur privé sur le programme d'information et de formation élaboré.</li> <li>▶ Rapports des experts en la matière.</li> <li>▶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recueil des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>▶ Analyse des documents recueillis.</li> <li>▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé.</li> <li>▶ Enquête de satisfaction</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, CGEM et AP des secteurs couverts par le projet, ACA
	2. Nombre de programmes/formations dispensés	X programmes/formations sont dispensés. <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Y programmes/formations sont dispensés. <b>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des fédérations et associations professionnelles partenaires et de l'ACA.</li> <li>▶ Appréciation des représentants du secteur privé sur le programme d'information et de formation élaboré.</li> <li>▶ Rapports des experts en la matière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cueillette des documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>▶ Analyse des documents recueillis.</li> <li>▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé.</li> <li>▶ Enquête de satisfaction</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, CGEM et AP des secteurs couverts par le projet, ACA
<b>EXTRANT 1421</b> L'appui technique à l'élaboration des mandats et responsabilités des comités assurant une participation active des	1. Degré d'implication des partenaires du secteur privé	Taux de satisfaction des partenaires : 0% <b>Activité n'a pas encore démarré</b>	Taux de satisfaction des partenaires : 90% (H/F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des fédérations et associations professionnelles partenaires et de l'ACA.</li> <li>▶ Textes réglementaires et autres précisant les rôles et responsabilités des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cueillette de documents/rapports relatifs à cette activité.</li> <li>▶ Analyse des documents recueillis.</li> <li>▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.</li> </ul>	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, CGEM et AP des secteurs concernés, instances de gestion du

partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) est réalisé.				représentants du secteur privé. ▶ Rapports des experts intervenant dans ces activités.			projet, ACA
	2. Nombre de comités mis en place	X partenaires (H/F) s'impliquent activement dans le développement du SFP <i>Activité n'a pas encore démarré</i>	Y partenaires (H/F) s'impliquent activement dans le développement du SFP <i>A préciser au cours de la deuxième année, en concertation avec les partenaires</i>	▶ Rapports annuels du DFP/MEFP, des fédérations et associations professionnelles partenaires et de l'ACA. ▶ Textes réglementaires et autres précisant les rôles et responsabilités des représentants du secteur privé. ▶ Rapports des experts intervenant dans ces activités.	▶ Cueillette de documents/rapports relatifs à cette activité. ▶ Analyse des documents recueillis. ▶ Rencontre avec les représentants du secteur privé membres des CGÉ des ÉFP couverts par le projet.	Annuelle	DFP/MEFP, opérateurs de formation, CGEM et AP des secteurs concernés, instances de gestion du projet, ACA

## 6. RAPPORT NARRATIF DES ACTIVITES

### 6.1 DEMARRAGE DU PROJET

La mise en œuvre des activités du projet coïncide avec la mise en place opérationnelle de la cellule de gestion du projet au Canada et au Maroc. À toutes fins pratiques, les activités du projet en l'an 1 ont été condensées sur un seul trimestre, soit de janvier à mars 2013. Cette situation n'a pas été sans causer quelques difficultés. Il s'agissait à la fois de mettre en place le projet et de mettre en œuvre simultanément les activités du projet.

#### Mise en place de la cellule de gestion du projet

La mise en place de la cellule de gestion du projet a été facilitée par l'appui logistique et matériel des services de l'Unité d'appui au programme de l'ACDI. Ce support a permis à la cellule de gestion, limitée dans un premier temps au directeur et au directeur adjoint, d'être rapidement opérationnelle et de mettre en œuvre sans tarder les activités du projet.

Le directeur du projet a pris fonction à Rabat le 12 janvier. Dans un premier temps, la mise en œuvre des activités a été priorisée par rapport à la mise en place de la cellule de gestion du projet. Installé dans les locaux de l'UAP dès le 14 janvier, et avec l'appui des services de l'UAP, le projet a pu s'activer à la préparation des premières missions et à l'établissement d'un mode de fonctionnement avec les différents partenaires impliqués dans le projet.

Le projet s'est installé dans ses propres bureaux le 11 mars. À partir de cette date, le projet a pu transférer les équipements et mobiliers de base de l'UAP, finaliser les procédures d'engagement du personnel, ainsi que les démarches administratives usuelles et celles reliées à l'acquisition du véhicule de l'ACDI et de sa mise en état de fonctionnement. La cellule de gestion du RÉAPC est située à l'adresse suivante :  
55, bd. Fal Ould Omaïr, app. 7, Rabat Agdal

#### Procédures de mise en œuvre des activités

Afin de respecter le calendrier des activités et compte tenu des délais très courts, il a été convenu avec la partie marocaine, un certain nombre de procédures pour optimiser l'atteinte des résultats attendus tout en respectant le calendrier fixé. Ainsi, il a été convenu entre autres :

- d'activer l'arrivée des conseillers techniques sur le terrain et de finaliser avec leurs équipes de travail respectives, les termes de référence de leur mission;
- de constituer rapidement les équipes de travail au DFP et dans les OF et de désigner les collègues/homologues impliqués dans chacune des activités/missions à réaliser;
- de réserver un local de travail afin d'améliorer l'efficacité des interventions et de créer un climat propice au travail en équipe.

Il a été entendu avec l'ACDI terrain que les TDR finalisés avec les partenaires pour toutes les missions de l'an 1 seraient regroupés dans un seul document cadre pour transmission à l'ACDI et à la partie marocaine. On retrouve également dans ce

document, déposé en annexe au présent rapport, la composition de toutes les équipes de travail mises en place ainsi que l'ensemble des TDR des missions de l'an 1 (12)

Au DFP, un local permanent a été mis à la disposition du projet REAPC. Le mobilier fourni par le DFP permet à trois conseillers de travailler dans ce local, à proximité de leurs collègues/homologues de travail. Le projet a contribué en prêtant certains équipements de travail, tels une imprimante, des câbles de branchements informatiques, tableaux de présentation, etc. Ce local pourra être utilisé par tous les conseillers techniques qui auront à effectuer des missions au DFP.

Dans les OF, compte tenu des nombreux déplacements effectués par les conseillers techniques dans les établissements de formation (EFP) et dans les associations professionnelles sectorielles, le local disponible a été utilisé sur une base ponctuelle.

#### Mise en œuvre des activités du projet :

Compte tenu des délais très courts à respecter, est-ce nécessaire de rappeler que la mise en œuvre des activités du projet a nécessité, en peu de temps, beaucoup d'interventions préalables au démarrage des actions sur le terrain. Ainsi, entre la réunion du Comité directeur et le démarrage de la première mission, toutes les équipes de l'ACA ont été mobilisées aux différentes tâches, entre autres :

- procédures de recrutement,
- procédures d'approbation des CV, contractualisation,
- préparation et tenue d'une rencontre d'appropriation du projet des conseillers techniques au Canada, avant le départ en mission;
- préparation de la documentation pertinente pour les conseillers techniques (PMO-PTA1, documents de référence, etc.);
- liens avec les conseillers techniques pour explications du mandat sur le terrain et coordination entre eux;
- logistique des missions de 12 conseillers techniques
- mise en place de la logistique nécessaire au démarrage des activités du projet sur le terrain.

Une réunion pré-départ d'information et d'appropriation du projet a été organisée le 8 janvier dans les locaux du CIDE à Montréal. Plus de la moitié des conseillers impliqués dans les actions planifiées pour la première année du projet était présent. En raison des obligations et parfois, des distances, les autres conseillers impliqués ont été rencontrés individuellement par la suite.

Deux missions ont démarré dès janvier, soit la mission d'appui au DFP dans la réalisation d'une étude sectorielle dans le secteur de la sécurité et la mission d'appui au développement de programmes dans le secteur des pêches maritimes.

La mission d'appui au DFP dans la réalisation d'une étude sectorielle dans le secteur de la sécurité a été jugée prioritaire par Monsieur le Secrétaire général, afin de respecter les échéances imposées au Ministère dans ce secteur. Cette mission, sous la responsabilité de la division « Études » de la direction Plan et Évaluation, s'est déroulée du 28 janvier au 2 février. Un rapport de mission et un plan de travail validé par le DFP ont été déposés par M. Guy Lefebvre, conseiller technique du RÉAPC responsable de cette activité.

Au même moment, le travail d'appui au développement de Programmes dans le secteur des pêches maritimes s'est amorcé. Compte tenu qu'un des deux programmes visés au départ et annoncés dans le Plan de travail de l'an 1, a été complété avant le démarrage du projet, l'intervention s'est concentrée sur un seul programme de niveau technicien : Le programme de « Patron de pêches ».

Précisons que tout, comme la mission dans le secteur de la sécurité, la mission en élaboration de programme en pêches maritimes ne sera pas complétée en l'an 1 et nécessitera l'approbation d'un plan d'activité spécifique en l'an 2 pour mener à terme l'appui qui a été demandé et approuvé par le premier Comité directeur.

Avant de préciser le détail des activités réalisées par composante, précisons que l'ensemble du Plan de travail de l'an 1 a été réalisé tel que prévu initialement. Au total, 12 conseillers techniques ont réalisé les missions d'appui planifiées en l'an 1, totalisant un niveau d'effort de plus de 250 jours de travail.

Au cours de cette même période, la première mission en Égalité et Équité Genre (ÉÉG), a été planifiée. Les termes de référence ont été préalablement validés. Ils seront finalisés et validés avec l'équipe mise en place au DFP. La mission, qui se déroulera au début de l'an 2 (5 au 20 avril 2013) a nécessité quelques sessions de travail préalables avec les responsables de l'Unité de gestion genre au DFP. Par ailleurs, les Opérateurs (Agriculture, Pêches maritimes et Tourisme) ont été déjà sensibilisés à la nécessité de désigner des points focaux qui participeront au Comité d'institutionnalisation de l'ÉÉG.

## 6.2 COMPOSANTE 1 : MEFP/DFP

### 6.2.1 Activités planifiées (PTA1) :

*Sous-activité 1111.1* : Effectuer le design d'un modèle de pilotage, incluant les modalités de fonctionnement, adapté au contexte marocain avec l'identification des changements à apporter d'ordre organisationnel, réglementaire et institutionnel.

Sous-activité 1111.1.1 : Effectuer le bilan des forces et des faiblesses de la structure actuelle de gestion et de pilotage.

Sous-activité 1111.1.2 : Recenser les bonnes pratiques de systèmes existants en matière de pilotage et les modalités de fonctionnement de ces systèmes.

Sous-activité 1111.1.3 : Recommander des stratégies de changement et élaborer un cadre de référence adapté au contexte marocain.

*Sous-activité 1111.2* : Planifier l'implantation des changements à apporter en élaborant un plan d'action de mise en œuvre du modèle de pilotage.

*Sous-activité 1111.3* : Rédiger un rapport synthèse au sujet de la structure de pilotage et des outils de gestion recommandés dans le cadre de l'appui au MEFP/DFP.

*Sous-activité 1111.4* : Soumettre le rapport synthèse aux deux instances de gestion du projet : le comité technique de coordination et le comité directeur.

*Sous-activité 1112.1 : Recueillir le matériel d'information nécessaire à l'élaboration du plan de communication.*

*Sous-activité 1112.2 : Mettre en place une cellule de communication dédiée à l'APC au niveau du DFP.*

*Sous-activité 1112.3 : Déterminer les objectifs du plan de communication, les publics cibles et les moyens de communication et les modes de diffusion à mettre en œuvre pour transmettre les messages clés suivants, au sujet :*

- *des caractéristiques fondamentales de l'APC ;*
- *des conditions de réussite de l'APC ;*
- *des changements à instaurer aux divers paliers de gestion du système de formation.*

*Sous-activité 1122.2 : Réaliser les études sectorielles secteur sécurité.*

### 6.2.2 Activités réalisées et explication des changements :

L'ensemble des sous-activités prévues au Plan de travail pour la composante 1 se résume essentiellement à trois champs d'intervention :

- L'appui à l'étude sectorielle en « sécurité »;
- Le bilan des forces et faiblesses de la structure actuelle de gestion et de pilotage de l'APC;
- Le bilan des activités de communication et de la gestion du système de communication;

#### **L'appui à l'étude sectorielle en sécurité**

En raison du caractère prioritaire de cette activité annoncée précédemment et des disponibilités de l'expert, la mission s'est échelonnée sur une seule semaine, soit du 28 janvier au 2 février. Néanmoins, compte tenu de la grande disponibilité de l'équipe responsable du dossier au DFP, les résultats attendus de cette mission ont été pleinement atteints. Ainsi, un plan de travail détaillé pour la réalisation de l'étude sectorielle a été établi en collaboration avec l'équipe du DFP responsable de cette étude.

De plus, l'équipe du DFP a intégré les informations et outils requis pour réaliser les activités planifiées avant la prochaine mission du conseiller technique du REAPC, soit des activités pour compléter la planification de l'étude et, principalement, la recherche documentaire.

#### **Explication des changements :**

Compte tenu de la durée de cette première mission, une seconde mission aurait pu être réalisée en mars, permettant ainsi de démarrer les enquêtes en entreprises conformément au plan de travail retenu. Cependant, les informations en provenance du Ministère de l'Intérieur n'étant pas encore disponibles à cette date, le DFP a demandé de reporter la prochaine mission au début de l'an 2 du projet.

Ce report dans l'exécution de l'enquête auprès des entreprises aura cependant, un impact mineur sur le calendrier du plan de travail retenu.

#### **Le bilan des forces et faiblesses de la structure actuelle de gestion et de pilotage de l'APC.**

Au cours de la mission au DFP qui s'est échelonnée du 4 au 23 février, les trois conseillers techniques impliqués au niveau des trois directions (DCPSP, DPÉ et DFMP) ont concentré leurs interventions dans la réalisation d'un bilan des forces et faiblesses de l'implantation des outils de gestion selon l'APC et des cadres administratifs et réglementaires y afférents, pour les secteurs publics et privés au MEFP/DFP.

Malgré les particularités liées au contexte d'intervention propre à chaque direction, des efforts importants et soutenus ont été déployés pour s'assurer que ce bilan se fasse selon un mode qui favorise l'implication et la participation des collègues/homologues marocains. De plus, bien que chaque conseiller technique affecté au DFP ait une responsabilité spécifique par rapport au bilan à effectuer, la tâche a été réalisée en concertation et a mené à la production d'un rapport intégrant tous les aspects du bilan.

Le bilan des forces et des faiblesses s'est fondé sur les étapes méthodologiques suivantes :

- A. Il a été établi au départ de recourir à une approche participative pour effectuer le bilan des forces et faiblesses de l'implantation de l'APC au sein du DFP, des OF et

des ÉFP. Ainsi une équipe maroco/canadienne au DFP et chez les OF a reçu le mandat d'approuver les termes de référence de cette activité, d'en assurer l'organisation et d'en assurer le suivi.

- B. Le cadre de référence qui a guidé le choix des thèmes et éléments à observer et à apprécier dans le cadre de l'implantation de l'APC a pris appui sur les outils de gestion APC élaborés et partiellement mis en oeuvre par la suite, entre 2009 et 2012.

Ces étapes méthodologiques ont été utilisées tant pour le bilan chez les OF que pour celui réalisé au DFP.

Voici les principaux éléments qui ont fait l'objet d'appréciation et qui ont servi d'indicateurs de forces et de faiblesses au regard de l'implantation de l'APC dans les différents tableaux du bilan et qui ont généré des recommandations d'amélioration au niveau du DFP :

- La gouvernance de la formation, la planification stratégique, le suivi et l'évaluation de la performance du système de formation professionnelle.
- La stratégie de communication sur l'APC
- L'analyse du marché du travail et du pilotage de l'offre de formation : les études sectorielles, l'analyse et la mise à jour de la carte de la formation, l'information et l'orientation des stagiaires et le suivi de l'insertion des lauréats.
- La gestion de l'élargissement de l'APC et de la carte de la formation en lien avec les professionnels et l'OF et l'adéquation formation/emploi.
- Les outils de développement pédagogique et le « *Cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC* ».
- La capacité d'élaboration des outils pédagogiques et les ressources humaines certifiées en la matière.
- L'implantation des programmes de formation APC produits et l'utilisation des guides afférents.
- La mise en œuvre de la formation APC et la démarche d'implantation recommandée dans les guides du cadre méthodologique.
- La gestion du Secteur privé et l'implantation de l'APC.
- La mission des établissements à gestion déléguée, les processus de gestion de la formation et les modalités de reddition de comptes au CA de l'établissement et au DFP.



À la fin de chaque mission, une session de restitution a été organisée avec chacune des directions du DFP. De plus, une restitution de l'ensemble de l'intervention au DFP a été présentée à M. El Yacoubi, Directeur de la Coordination Pédagogique et du Secteur Privé, Coordonnateur du Projet au DFP, en présence de l'ACDI terrain.

#### **Explication des changements :**

Un rapport de mission a été produit par chaque conseiller technique. Ces rapports donnent cependant une vue partielle du bilan de la structure de gestion et du pilotage de l'APC puisqu'ils sont concentrés sur la situation constatée dans chacune direction (DCPSP, DPÉ, DFMP).

Nous vous référons au «bilan global de l'implantation de l'APC au DFP, dans les OF et les ÉFP» qui a été produit. Ce document bilan constitue le résultat attendu de cette intervention.

#### **Le bilan des activités de communication et de la gestion du système de communication**

La mission en communication s'est déroulée du 15 février au 2 mars. Cette première mission visait à établir un bilan des activités de communication en matière d'APC menées à l'interne et à l'externe par les acteurs clés du projet RÉAPC, à savoir le DFP, les OF concernés et leurs ÉFP impliqués ainsi que leurs principaux partenaires du milieu de la formation et du milieu du travail. Il s'agissait d'établir les forces et faiblesses du système de communication mis en place sur la formation selon l'APC, notamment:

- les structures, les ressources, les moyens et activités;
- les objectifs et les actions menées;
- les moyens et supports utilisés et la coordination avec les partenaires;
- les messages et le positionnement;
- le public visé;
- les médias, la fréquence et les retombées;
- la planification et l'évaluation.

Dans ce cadre, des rencontres ont été organisées au DFP, chez les trois opérateurs de formation ainsi que dans trois établissements : l'ISTHAT de Marrakech, l'ITA de Souihla et l'ITA de Safi.

Une rencontre de restitution a été organisée à la fin de la mission en présence de M. Yacoubi et des représentants de l'ACDI terrain.

Un rapport de mission a été déposé. L'essentiel de ce rapport est présent dans le «Bilan global de l'implantation de l'APC au DFP, dans les OF et les ÉFP» qui a été produit. Ce document bilan constitue le résultat attendu de cette intervention.

#### **Explications des changements :**

M. Darif, chef de la division Évaluation-Communication, a été désigné comme responsable de la cellule de communication au DFP au cours de la mission. Il a d'ailleurs accompagné le conseiller technique tout au long de sa mission.

## 6.3 COMPOSANTE 2 : OPERATEURS PUBLICS DE FORMATION (OF/ÉFP)

### 6.3.1 Activités planifiées (PTA1) :

*Sous-activité 1221.1: Effectuer le bilan des forces et faiblesses des implantations de l'APC au niveau des ÉFP.*

*Sous-activité 1221.2 : Effectuer le bilan des forces et faiblesses de la structure actuelle de gestion des OF, du cadre juridique et de la structure de délégation des pouvoirs et responsabilités et recommander les modifications nécessaires à une plus grande autonomie de gestion des ÉFP.*

*Sous-activité 1222.2 : Appuyer le Département des Pêches Maritimes dans le développement de deux programmes de formation de niveau Technicien en cours d'élaboration pour la rentrée de septembre 2013.*

### 6.3.2 Activités réalisées et explication des changements :

En ce qui concerne les sous-activités 1221.1 et 1221.2 concernant le bilan des forces et faiblesses, il nous est apparu très difficile dès le départ, de scinder les activités liées aux implantations de l'APC dans les EFP de celles reliées à la structure actuelle de gestion de l'APC dans les OF. Ainsi, afin de favoriser la cohésion et d'éviter la redondance, il a été convenu de jumeler les interventions des deux conseillers techniques, chacun conservant toutefois sa responsabilité quant aux interventions de gestion et/ou d'implantations de l'APC. Cette décision explique la démarche entreprise par les deux experts, tantôt présents chez l'Opérateur, tantôt présents dans l'un ou l'autre des établissements de formation ciblés.

Les missions dans les trois secteurs d'opération, soit Agriculture, Pêches maritimes et Tourisme, se sont déroulées au cours de la même période soit du 11 février au 2 mars. Au cours de cette période, deux rencontres de concertation ont été organisées, une première le 11 février au DFP en présence de M. Yacoubi avec tous les conseillers techniques du DFP/OF.

La seconde rencontre qui a eu lieu le 21 février a permis aux trois conseillers techniques au DFP, en fin de mission, de faire le point sur leurs missions respectives et de partager leur point de vue avec les conseillers en cours de mission au niveau des opérateurs. Cet échange d'idées et de points de vue a permis de préciser certains éléments nécessaires au bilan et d'orienter les activités en conséquence.

Voici les principaux éléments qui ont fait l'objet d'appréciation et qui ont servi d'indicateurs de forces et de faiblesses au regard de l'implantation de l'APC dans les différents tableaux du bilan et qui ont généré des recommandations d'amélioration au niveau des OF et des EFP.

### **Au niveau des OF :**

- La stratégie de communication sur l'APC
- L'APC marocaine en application, les points de divergences avec le modèle initial et les propositions de standardisation du modèle d'APC marocaine.
- La gouvernance de la formation, la planification stratégique, l'assurance qualité, la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes.
- La répartition des rôles et responsabilités et l'autonomie de gestion des ÉFP dans un cadre de régionalisation et de décentralisation (au niveau de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles).
- Les liens et le type de partenariat avec les professionnels et le pilotage de l'adéquation formation/emploi.
- Les programmes de formation et guides disponibles pour l'élargissement de l'APC et leur conformité au cadre méthodologique.
- Les ressources humaines compétentes au regard de l'élargissement de l'APC (gestionnaires, formateurs) et la gestion prévisionnelle des RH
- L'évaluation des apprentissages, les divergences par rapport au modèle du cadre méthodologique APC
- L'orientation et la sélection des stagiaires.

### **Au niveau des ÉFP**

- La conformité des programmes et guides au cadre méthodologique APC.
- La démarche suivie lors de l'implantation d'un programme APC et l'utilisation des guides du cadre méthodologique APC.
- Le statut des formateurs et la gestion de la tâche, des horaires, des compétences et du perfectionnement.
- La gestion de la formation selon les outils APC (chronogramme, logigramme, évaluation des apprentissages, gestion des échecs, de la remédiation et des reprises, gestion des horaires des formateurs et des stagiaires, gestion des ateliers et des ressources matérielles nécessaires à la formation.
- Les aménagements et les équipements de l'EFP et la conformité au guide d'organisation pédagogique et matérielle du programme de formation.
- Le leadership de la direction, le projet d'établissement, l'assurance qualité et la reddition de comptes
- Le Comité de gestion des établissements, son rôle et ses modalités de fonctionnement.
- Les ressources humaines, financières et matérielles de l'établissement et les modalités de l'autonomie de gestion de la direction de l'ÉFP.

À la fin de chaque mission, une rencontre de restitution a été organisée avec les équipes de chaque opérateur, en présence des représentants de l'ACDI sur le terrain. Au cours de ces rencontres, les conseillers techniques ont pu dresser un bilan verbal des forces et des faiblesses constatées au cours de leur mission, de suggérer certaines recommandations ou pistes à explorer pour améliorer la gestion et l'implantation de l'APC dans leur secteur d'intervention.

En ce qui concerne l'appui en élaboration du programme «Patrons de pêche», un plan de travail a été développé conjointement avec les collègues du Département des Pêches maritimes. Le travail est en cours de réalisation. Un rapport d'étape a été produit. L'évaluation initiale du travail à produire nécessitait un appui au moins jusqu'à la fin du premier trimestre de l'an 2. Cet appui sera précisé dans le Plan de travail de l'an 2. Au 31 mars, voici les principaux résultats obtenus :

Réalisation de capsules de formation :

- Le projet REAPC - (12 participants)
- APC : fondements et principes de l'APC- processus- caractéristiques APC - (12 participants)
- L'étape d'AST : but, méthodologie, outils, déroulement, rapport et validation - (12 participants)
- Conception d'un projet de formation (RC) : type de compétences, matrice, table de correspondance, démarche, critères, etc. (5 participants)

Réalisation d'activités d'encadrement et appui méthodologique aux membres de l'équipe :

- Tenue d'un atelier d'AST Safi et rétroaction (8 personnes)
- Tenue d'un atelier d'AST Tan-Tan et rétroaction (8 personnes)
- Analyse des données, rédaction du rapport d'AST et validation (12 personnes)
- Détermination des compétences, volume horaire et élaboration du référentiel de compétences (11 personnes)

*Production :*

- Rapport d'AST pour le métier de *Patron de Pêche*
- Projet de formation *Patron de Pêche* version préliminaire

#### **Explication des changements :**

Un rapport de mission par secteur a été produit regroupant les deux conseillers techniques (OF et ÉFP). Chaque rapport présente un bilan d'ensemble de la gestion et de l'implantation de l'APC dans le secteur visé.

Un rapport d'étape a été déposé dans le cadre de l'appui à l'élaboration du programme « patron de pêches ». Ce rapport fait état des résultats atteints et des difficultés rencontrées et précise les éléments à poursuivre pour compléter la réalisation de ce programme selon l'approche par compétences.

## ANNEXES

## ANNEXE 1 –LISTE DES DOCUMENTS PRODUITS ET DÉPOSÉS AN 1

- Plan de mise en œuvre RÉAPC (décembre 2012)
- Plan de travail de l'an 1 (décembre 2012)
- Procès-verbal de la 1<sup>ère</sup> réunion du Comité Directeur (décembre 2012)
- Document Cadre de référence des missions REAPC – An 1 – TDR des missions (février 2013)
- Projet de Plan de travail pour l'étude sectorielle en sécurité – gardiennage et transport de fonds - (février 2013)
- Rapports de missions (12) (mars 2013)
- Bilan de l'implantation de l'APC au DFP, dans les OF et les ÉFP (OF/EFP) (document de travail) (mars 2013)
- Rapport annuel RÉAPC an 1 - 2012-2013 – (avril 2013)
- Plan de travail de l'an 2 (document de travail) (avril 2013)

## ANNEXE 2–Calendrier des missions du PTA 1

Calendrier				2013											
				Janvier				Février				Mars			
<b>COMPOSANTE 1</b>															
<b>Structure organisationnelle du MFP est améliorée</b>															
Poste	Nom		Nombre de jours												
Conseiller Technique - Appui à la gestion (DFP)		prévu	20												
		réalisé	20												
Conseiller Technique - Appui à la gestion (DFP)		prévu	20												
		réalisé	20												
Conseiller Technique - Appui à la gestion (DFP)		prévu	20												
		réalisé	20												
Conseiller Technique - Appui DFP (étude sectorielle sécurité)		prévu	20												
		réalisé	8												
Conseiller Technique - Communication au DFPOF		prévu	20												
		réalisé	14												

Calendrier				2013		
				Janvier	Février	Mars
<b>COMPOSANTE 2</b>						
<b>Structure organisationnelle des opérateurs est améliorée</b>						
Poste	Nom		Nombre de jours			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Tourisme (structure centrale)		prévu	20			
		réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Tourisme (EFP)		prévu	20			
		réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Agriculture (structure centrale)		prévu	20			
		réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Agriculture (EFP)		Prévu	20			
		Réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Pêches (structure centrale)		prévu	20			
		réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Pêches (EFP)		prévu	20			
		réalisé	20			
Conseiller Technique - Appui gestion Dép. Pêches : méthodologue en développement de programmes en APC		prévu	40			
		réalisé	40			