

**ÉVALUATION EXTERNE À MI-PARCOURS DU PROJET  
« RÉFORME DE L'ÉDUCATION PAR LE BIAIS DE L'APPROCHE PAR  
COMPÉTENCES » (RÉAPC)**

**RAPPORT D'ÉVALUATION À MI-PARCOURS  
VERSION FINALE**

**Présenté au**

**Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du  
Développement du Canada  
(Programme du Maroc)**

**par  
Louise Lahaye**

**26 novembre 2015**

## Table des matières

ACRONYMES.....	4
RÉSUMÉ.....	5
1.0 INTRODUCTION .....	14
1.1 Antécédents.....	14
1.2 Justification, finalité et objectifs de l'évaluation à mi-parcours .....	15
1.3 Méthodologie de l'évaluation .....	15
1.3.1 Portée de l'évaluation .....	15
1.3.2 Approche globale d'évaluation .....	15
1.3.3 Phases de l'évaluation .....	16
1.3.4 Validité de l'échantillon, des informations recueillies et triangulations des données .....	16
1.3.5 Limites et contraintes de l'évaluation .....	18
1.3.6 Évaluatrice .....	18
2.0 DESCRIPTION DU PROJET.....	18
2.1 Résultats attendus selon le modèle logique du Plan de mise en œuvre .....	18
2.2 Composantes et extrants du projet.....	19
2.3 Cadre de mesure du rendement .....	21
2.4 Portée du projet .....	21
2.5 Structure d'un système de formation professionnelle .....	21
3.0 ÉVALUATION DU PROJET .....	22
3.1 Activités réalisées par le RÉAPC .....	22
3.1.1 <i>Note préliminaire</i> .....	22
3.1.2 <i>Élaboration des cadres de gouvernance, de gestion et des outils de l'APC</i> .....	23
3.1.3 <i>Activités à caractère sectoriel</i> .....	24
3.1.4 <i>Activités dirigées vers les partenaires du secteur privé</i> .....	25
3.1.5 <i>Activités n'ayant pas encore démarré</i> .....	26
3.1.6 <i>Conformité des activités avec le PMO</i> .....	26
3.1.7 <i>Rythme dans la mise en œuvre des activités</i> .....	26

3.2	Atteinte des extraits du projet et progression vers les résultats immédiats et intermédiaires .....	26
3.2.1	<i>Résultats de la composante 1</i> .....	27
3.2.2	<i>Résultats de la composante 2</i> .....	33
3.2.3	<i>Résultats de la composante 3</i> .....	37
3.2.4	<i>Résultats de la composante 4</i> .....	40
3.3	Durabilité des résultats et niveau d'appropriation .....	41
3.3.1	<i>Conception du projet, pertinence des activités et résultats eu égard aux orientations de la politique du gouvernement</i> .....	41
3.3.2	<i>Qualité des produits et des outils livrés</i> .....	42
3.3.3	<i>Qualité du partenariat et adhésion des partenaires à l'APC</i> .....	43
3.4	Pertinence des mécanismes et des stratégies .....	44
3.4.1	<i>Planification et gestion opérationnelle</i> .....	44
3.4.2	<i>Mécanismes de suivi et de gestion des risques</i> .....	45
3.4.3	<i>Stratégies d'accompagnement et de transfert des compétences</i> .....	47
4.0	CONCLUSION .....	47
4.1	Leçons apprises .....	47
4.2	Perspectives d'interventions .....	48
	ANNEXE 1 : MATRICE D'ÉVALUATION .....	52
	ANNEXE 2 : DOCUMENTATION CONSULTÉE .....	60
	ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES .....	61

## ACRONYMES

ACA :	Agence canadienne d'accompagnement
ACDI :	Agence canadienne de développement international
APC :	Approche par compétences
CGEM :	Confédération générale des entreprises du Maroc
CIDE :	Consortium international de développement en éducation
CMR :	Cadre de mesure de rendement
CRMEF :	Centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation
DFP :	Département de la formation professionnelle
ÉÉG :	Égalité et équité du genre
EFP :	Établissement de formation professionnelle
FP :	Formation professionnelle
GAR :	Gestion axée sur les résultats
IÉÉG :	Institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre
MAECD :	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement
MENFP :	Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle
ML :	Modèle logique
OF :	Opérateurs de formation
OFPTT :	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
PMO :	Plan de mise en œuvre
PTA :	Plan de travail annuel
RÉAPC :	Projet d'appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences
SFP :	Système de formation professionnelle
UGG :	Unité de Gestion Genre

## RÉSUMÉ

Le projet «Réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences» (RÉAPC) a fait l'objet d'un protocole d'entente signé en janvier 2011 entre le gouvernement du Canada et le gouvernement du Royaume du Maroc. D'une valeur de 11,5 millions de dollars canadiens, le projet a démarré ses activités en février 2012 et il se terminera en avril 2019. Il est mis en œuvre par une agence canadienne d'accompagnement, le Consortium international de développement en éducation (CIDE), dont les services ont été retenus suite à un processus compétitif.

Le projet vise à améliorer la gouvernance du système de formation professionnelle marocain à travers le renforcement des compétences de gestion en approche par compétences (APC) des cadres du département de la Formation professionnelle, des opérateurs publics de formation des départements sectoriels de l'Agriculture, de la Pêche maritime et du Tourisme et des partenaires du secteur privé. Les résultats attendus appellent des changements importants dans la gouvernance du système de la formation professionnelle ainsi que des adaptations au niveau des méthodes de planification, de gestion, d'organisation, de mise en œuvre et d'évaluation de la formation professionnelle. Les questions d'équité et d'égalité entre les genres ainsi que leur prise en charge au niveau institutionnel font partie intégrante du projet.

L'évaluation à mi-parcours du RÉAPC a été commandée par le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD) dans le cadre du suivi régulier de ses projets de développement. Celle-ci intervient exactement à mi-projet, dans le contexte d'une prolongation de la durée du RÉAPC de trois ans, sans augmentation de son enveloppe financière. Elle vise à faire le portrait des avancées et des résultats du projet, de ses débuts en février 2012 jusqu'au 15 octobre 2015, et à voir quelles sont les perspectives pour la suite.

Plus spécifiquement, l'évaluation vise à: i) juger et apprécier, dans toutes les composantes, le niveau d'atteinte et de qualité au regard des produits livrables et du processus de renforcement/accompagnement; ii) juger et apprécier les résultats d'opération (gestion); iii) vérifier la compréhension du projet par les divers intervenants; iv) juger et apprécier les conditions critiques prévisibles et dégager les perspectives pour la suite du projet.

### ***Atteinte des extrants du projet et progression vers les résultats immédiats et intermédiaires***

#### ***Les réalisations***

A ce jour, un effort considérable a été consacré à la *production d'outils et de guides* destinés à encadrer les pratiques de gestion du système de la formation professionnelle ainsi que les pratiques de planification et de mise en œuvre de la formation professionnelle en APC. Il s'agit notamment d'un cadre méthodologique et d'outils pour élaborer des programmes de formation selon l'APC, d'un guide et des outils de gestion des établissements de formation professionnelle adaptés à l'APC ainsi que d'un modèle et des outils de gestion pour les établissements en

gestion déléguée. Un benchmark sur les dispositifs et les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle privée ainsi que des outils de communication destinés au DFP et aux opérateurs de formation ont également été réalisés. Enfin, un travail de fond a été amorcé afin de développer un cadre de référence de gestion du système de la formation professionnelle. Il convient de mentionner que les activités prévues relatives à l'évaluation du système de la formation professionnelle n'ont pas encore démarré.

En matière *d'adéquation formation emploi*, un accompagnement a été assuré auprès du DFP afin d'inventorier et de catégoriser les sources d'informations disponibles pour l'analyse des besoins du marché du travail et de déterminer une démarche qui permettra d'améliorer la capacité du département dans la planification de l'offre de formation. Un benchmark portant sur les systèmes de planification de la formation professionnelle a été réalisé. Des ateliers de formation à l'intention du DFP et des opérateurs de formation ont été organisés.

Plusieurs *activités à caractère sectoriel* à l'intention des directions de formation des départements de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme ont été réalisées. Elles visaient à faciliter l'adoption des modes de gestion de la formation selon l'APC et à favoriser la prise en charge de l'ingénierie de l'APC par les responsables marocains de ces départements. Un accompagnement direct à certains établissements de formation professionnelle a été assuré afin qu'ils intègrent l'approche par compétence dans la gestion et la mise en œuvre de leurs programmes. Les activités spécifiques concernent, notamment, la réalisation d'études sectorielles et des interventions de perfectionnements et de coaching. Des cellules ressources sont en constitution dans chacun des départements sectoriels afin de former un noyau de personnes ressources aptes à accompagner graduellement l'implantation de l'APC dans l'ensemble des établissements des départements concernés.

Les activités liées à la *participation du secteur privé* ont connu un démarrage lent. Les activités réalisées ont principalement consisté en des consultations avec les partenaires du secteur privé et à une mission d'études au Canada. Des contacts ont également été pris avec les fédérations professionnelles et les GIAC (groupements interprofessionnels d'aide au conseil) afin de dynamiser les cadres de concertation sectoriels.

En ce qui concerne *l'égalité et l'équité du genre*, plusieurs activités, dont certaines à caractère structurant, ont été réalisées. On observe la mise en place d'une unité de gestion du genre au sein du DFP, la mobilisation de personnes relais dans les départements sectoriels et l'organisation de formations. Un référentiel des valeurs et des normes en matière d'égalité et d'équité du genre est en cours de finalisation. Une étude qualitative portant sur l'orientation, l'accès, la diplomation et l'insertion des filles et des garçons dans les secteurs de la pêche maritime, de l'agriculture et du tourisme s'amorce.

L'examen des réalisations du RÉAPC permet de conclure que le projet, depuis son démarrage, reste aligné sur le plan initial de mise en œuvre et sur ses objectifs initiaux. La priorité donnée à la gouvernance et à l'adoption des pratiques de gestion selon l'APC demeurent au cœur du projet et de ses activités.

### Progression vers l'atteinte des résultats

*Résultat intermédiaire 1: Les compétences de gestion du DFP selon l'APC et l'institutionnalisation du genre sont renforcées.*

A ce jour, l'avancée la plus significative du RÉAPC est d'avoir appuyé le développement d'outils et de cadres actualisés qui, s'ils sont mis en œuvre, contribueront à uniformiser la gestion du système sur les aspects relatifs à la planification et à la mise en œuvre des formations en APC. A cet égard, il faut toutefois souligner que ces avancées ne pourront avoir un effet permanent que lorsque l'APC sera officiellement reconnue dans l'ensemble du système comme l'approche à utiliser pour planifier, élaborer, implanter et évaluer les programmes de formation professionnelle.

Les efforts consacrés pour clarifier les responsabilités des différents intervenants au sein de la structure organisationnelle du système de la formation professionnelle, de mettre sur pied un comité de pilotage multi partite de la formation professionnelle au niveau national, d'améliorer la compétence du DFP en matière adéquation formation-emploi et d'évaluation du système de la formation professionnelle n'ont pas encore porté tous leurs fruits. Le morcellement du système de la formation professionnelle entre : i) des opérateurs de formation, dont l'OFPPT et les départements de formation des ministères sectoriels, qui sont bien établis; ii) des organisations faïtières des entreprises, telle la CGEM, qui représente des intérêts considérables et; iii) le département de la Formation professionnelle qui assure la gouvernance d'ensemble du système, mais qui peine à s'imposer, constitue un défi considérable pour le REAPC et pose une contrainte à l'atteinte des résultats. Par le biais de son accompagnement à l'ensemble des directions techniques du DFP, le RÉAPC contribue cependant à valoriser le rôle du département et à dynamiser le dialogue entre les opérateurs de formation et les représentants du secteur privé.

En matière d'institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre, les résultats obtenus à ce jour sont concrets avec la mise sur pied de l'unité de gestion du genre au sein du DFP. L'unité n'a cependant pas encore d'assises formelles et sa viabilité est très fragile. Le référentiel de gestion, le guide des bonnes pratiques ainsi que les résultats de l'étude qualitative pourront servir de socle à l'établissement de la crédibilité de l'unité de gestion du genre. Des efforts devront être déployés afin de consolider l'institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre et de renforcer ses capacités.

*Résultat intermédiaire 2 : Les compétences de gestion de la formation selon l'APC et de prise en compte du genre (IÉÉG) des opérateurs publics sont améliorées.*

Depuis son démarrage, le RÉAPC a gardé le cap sur le résultat intermédiaire qui vise l'amélioration des compétences de gestion des opérateurs de formation selon l'APC. Avec l'appui du RÉAPC, le système de la formation professionnelle s'est doté d'outils concrets permettant de soutenir la conception, l'implantation et la gestion des programmes en APC. Les départements sectoriels se sont impliqués dans toutes les activités mises en œuvre par le RÉAPC et montrent une bonne intégration des concepts et des méthodes de l'APC. Avec l'appui du RÉAPC, les opérateurs de formation acquièrent les outils et les compétences pratiques qui leur permettront, chacun à leur niveau, de mieux encadrer le développement de la formation professionnelle en leur sein. En ce sens, les avancées du RÉAPC vers l'atteinte des résultats immédiats et des résultats intermédiaires sont en bonne voie de réalisation. Pour un renforcement durable des compétences, il sera cependant nécessaire que les outils mis à la disposition des opérateurs de formation trouvent une véritable application. Les plans d'élargissement permettent déjà d'orienter les actions à mener. Cependant, il est nécessaire de rappeler que ces outils, pour être appliqués, demandent à ce que des modifications soient apportées aux cadres administratifs et réglementaires à défaut de quoi ils perdront de leur valeur et de leur pertinence. Le risque encouru est l'abandon des outils et la perte des bénéfices des appuis une fois le projet terminé.

*En matière d'égalité et d'équité du genre, des personnes relais ont été désignées dans les départements formateurs. Il est prévu que le RÉAPC prenne appui sur le référentiel des valeurs et des normes en matière d'ÉÉG ainsi que sur le guide des bonnes pratiques pour poursuivre son accompagnement. Le caractère pratique de ces documents pourrait permettre un dialogue constructif sur ces questions et un appui ciblé sur les besoins de renforcement des capacités des opérateurs de formation. Un des extrants du projet est la mise en œuvre des mesures prioritaires découlant des résultats de l'étude qualitative; l'allongement de la durée du projet permettra la prise en compte des conclusions de l'étude dans la stratégie d'accompagnement.*

*Résultat intermédiaire 3 : Les compétences des établissements à assumer de plus grandes responsabilités de gestion sont renforcées.*

Depuis son démarrage, le RÉAPC a gardé le cap sur le résultat intermédiaire qui vise l'amélioration des compétences de gestion des établissements de formation selon l'APC. Toutefois, il faut garder en mémoire que l'accompagnement des établissements ne constitue pas une fin en soi pour le RÉAPC. La stratégie visant à mener des actions à tous les niveaux du système de la formation professionnelle (DFP, opérateurs de formation, établissements de formation professionnelle) est pertinente dans la mesure où les interventions qui sont menées au niveau des établissements servent à alimenter la réflexion et l'action sur toute la chaîne de décision et à positionner l'appui que le DFP et les opérateurs de formation peuvent apporter aux établissements afin d'implanter l'APC. La mise en œuvre du programme « officier mécanicien 3<sup>e</sup>



classe» en mode apprentissage constitue à cet égard un exemple du dialogue «top-down / bottom-up» qui produit des résultats.

*Résultat intermédiaire 4 : La capacité des partenaires du secteur privé à jouer pleinement leur rôle dans la gestion du système de formation professionnelle est accrue.*

Les résultats atteints à ce jour sont peu nombreux. Les difficultés survenues au niveau de la clarification des rôles et des responsabilités des acteurs du système de la formation professionnelle a impacté la formalisation d'un comité de pilotage multipartite au niveau national sous l'égide du DFP. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de concertation au niveau national, mais celle-ci se déploie à travers divers fora, tels que le Conseil d'administration de l'OFPPT, le comité central des contrats spéciaux de formation qui est géré avec les syndicats, les instances logées au ministère de l'Emploi, etc. Le RÉAPC explore actuellement la possibilité de concentrer ses accompagnements au niveau sectoriel, notamment à travers les GIAC, où il trouverait un terreau plus favorable à l'atteinte de ses objectifs.

### **Durabilité des résultats et niveau d'appropriation**

*Conception du projet.* Le REAPC est congruent avec les orientations du gouvernement en matière de développement de la formation professionnelle. Les activités déployées et les outils développés s'inscrivent dans la politique nationale de la formation professionnelle à l'horizon 2021. Les objectifs, notamment en ce qui a trait à l'appui au DFP pour la gouvernance du secteur, sont pertinents, mais ambitieux en raison du morcellement du système. L'importance d'une meilleure coordination au sein de l'ensemble du système de la formation professionnelle est nécessaire, mais elle relève, à la limite, bien davantage d'une volonté politique de coordination exprimée à haut niveau que de la disponibilité des outils et des cadres nécessaires à cette coordination. En cela, le RÉAPC se heurte à des contraintes qui outrepassent l'accompagnement qu'il peut apporter. Sous l'impulsion du RÉAPC, le dialogue se renforce. Il importe de le maintenir vivant.

*Portée du projet.* Le choix de retenir trois départements sectoriels pour mettre en œuvre le projet avait pour but d'éviter un éparpillement des efforts et d'atteindre des résultats concrets, ceci s'est avéré judicieux. La portée limitée du projet ne contribue toutefois pas à renforcer le rayonnement du DFP au sein du système de la formation professionnelle. En cours de mise en œuvre, l'OFPPT et le ministère de l'Artisanat ont été impliqués dans certaines activités du projet. Aussi souvent que cela s'y prête, cette pratique d'élargissement devrait pouvoir se répéter.

*Qualité des produits, des outils développés.* Les informations recueillies permettent de conclure à la qualité des produits et des outils livrés et à leur applicabilité.

*Adhésion des partenaires.* L'atteinte des résultats du RÉAPC est étroitement liée à l'adhésion des partenaires aux principes et aux pratiques de l'approche par compétences. L'APC fait partie du vocabulaire de l'ensemble des intervenants en formation professionnelle qu'ils soient ou non associés au RÉAPC. Cependant, à l'heure actuelle, l'APC ne bénéficie que d'un statut expérimental : tous les intervenants se réclament de l'APC, mais l'adaptent en fonction de leurs réalités et de leurs contraintes propres. L'atteinte des résultats du RÉAPC est liée à l'appropriation d'un certain nombre de pratiques de planification, de gestion, d'enseignement et d'évaluation. La stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, validée en septembre 2015, inscrit formellement l'APC au cœur de sa stratégie d'amélioration de la qualité de la formation et l'identifie comme étant l'approche retenue pour procéder à la réingénierie de la formation professionnelle basée sur les compétences. Ceci pourrait, si cette volonté se concrétise et que le gouvernement s'engage dans le processus de réingénierie de la formation professionnelle en APC, permettre au RÉAPC d'atteindre ses résultats.

### **Pertinence des mécanismes de gestion et des stratégies de mise en œuvre**

*Mécanismes de gestion.* Les organes de gestion du RÉAPC (comité directeur et comité technique) sont fonctionnels et les documents de gestion (plan de mise en œuvre, rapports annuels et plans de travail) produits par le projet permettent d'assurer le suivi des activités et des résultats et d'apporter les correctifs en cours de mise en œuvre. Un suivi plus systématique des risques serait cependant bénéfique.

*Stratégies d'accompagnement.* Les stratégies d'accompagnement adoptées sont pertinentes, variées et adaptées aux objectifs poursuivis. Depuis le début de la mise en œuvre du projet, l'agence d'accompagnement et le DFP ont évité de travailler en silo en impliquant des participants issus de toutes les composantes du projet : des représentants du DFP, des opérateurs de formation, et des représentants du secteur privé, ouvrant même les travaux à des acteurs qui ne sont pas directement identifiés comme étant les bénéficiaires du projet (ministère de l'Artisanat, OFPPT). Cette stratégie, qui s'accorde avec les objectifs de renforcement du pilotage et de la gestion du système de la formation professionnelle, contribue à élargir la maîtrise de l'APC et à favoriser le réseautage, le partage d'informations, d'outils et de compétences entre les acteurs.

### **Leçons apprises**

Même si le REAPC n'est qu'à mi-chemin de son parcours, il est possible de relever quelques leçons:

- Les retards, même importants, dans la mise en œuvre des projets peuvent être un indicateur de bonne gestion. Il peut être bénéfique à l'atteinte des résultats du projet de différer des activités ou des groupes d'activités pour lesquels les conditions de réussite ne sont pas en place.

- Au moment de la conception d'un projet dont les résultats reposent sur l'implantation d'approches ou de méthodes spécifiques, il importe d'évaluer le risque que celles-ci ne reçoivent pas la validation institutionnelle en temps opportun.
- La formulation de résultats qui ciblent le renforcement institutionnel par la mise en place de structures organisationnelles constitue un risque lorsque le bénéficiaire principal ne dispose pas de tous les leviers pour exercer ses compétences.

### **Perspectives d'interventions**

Suite à sa prolongation, le RÉAPC a l'opportunité de revoir certains aspects de sa programmation. Voici quelques pistes à soumettre à la réflexion du comité directeur du projet.

#### ***En ce qui a trait à l'appui au département de la Formation professionnelle***

Les résultats attendus de la composante 1 sont ambitieux en raison : i) de l'ampleur des changements qu'ils appellent au niveau de la gouvernance du système de la formation professionnelle et du contexte dans lequel celle-ci s'exerce ainsi que; ii) de la conception même de l'appui au DFP qui cible toutes les directions techniques du département et toutes les composantes du système de la formation professionnelle, de l'adéquation formation – emploi jusqu'à l'évaluation du système, en passant par la réingénierie de la formation. Pour la suite du projet, il importera de miser sur les acquis et de veiller à ne pas disperser les efforts. Ainsi :

- Les avancées les plus importantes du RÉAPC ont été réalisées au niveau de la réingénierie de la formation professionnelle. Fort des résultats obtenus à ce jour, le projet pourrait concentrer une bonne part de ses énergies à cette composante du système de la formation professionnelle. La réflexion sur les activités à mener pourrait porter sur *la contribution que le DFP peut apporter à court et à moyen terme afin de supporter les changements nécessaires pour assurer le virage vers la qualité annoncé dans la stratégie nationale de la formation professionnelle et qui prend pour appui la réingénierie de la formation professionnelle selon une approche basée sur les compétences.*
- Dans le plan de mise en œuvre, les contours de l'appui du RÉAPC en matière d'adéquation formation – emploi et d'évaluation du système de la formation professionnelle sont très globalement dessinés. Les besoins sont importants, les interlocuteurs sont nombreux et les réponses s'avèrent complexes à mettre en œuvre. Il sera important que l'ACA et le DFP identifient clairement les résultats à atteindre en tenant compte de ce qu'il est possible de réaliser d'ici la clôture du projet et de l'apport technique que d'autres partenaires intéressés par ces questions sont en mesure d'apporter.

- Le RÉAPC a réussi jusqu'à ce jour à conserver le cap sur les résultats immédiats et intermédiaires du projet. La validation de la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 fera peser une obligation de résultat sur le DFP. Il pourrait en résulter la formulation de demandes d'accompagnement au RÉAPC qui ne sont pas directement en lien avec les résultats du projet. Le comité directeur du RÉAPC devra être attentif à ces situations et s'assurer que les actions contribuent directement aux résultats du projet.
- Le RÉAPC a contribué à soutenir le dialogue entre les différents acteurs du système de la formation professionnelle sous l'égide du DFP. Il doit continuer à exercer ce rôle.

***En ce qui a trait aux appuis aux opérateurs de formation et aux établissements de formation***

Le choix de renforcer les compétences des opérateurs de formation est une option judicieuse du RÉAPC. Ceux-ci bénéficient d'une voix importante aussi bien sur les questions d'adéquation formation – emploi que sur les questions touchant à l'élaboration des programmes de formation, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la formation. Les appuis du REAPC devraient continuer dans le même sens. Les interventions directes du REAPC au niveau des établissements ne doivent pas être considérées comme une fin en soi, mais comme une occasion de contribuer au renforcement des capacités de l'opérateur de formation afin qu'il soit en mesure d'accompagner à son tour les changements au niveau des établissements sous sa juridiction. Le choix de limiter la portée du projet à trois opérateurs de formation contraint cependant les perspectives de généralisation de l'APC au sein du SFP. Ainsi :

- Lorsque c'est possible et pertinent, le RÉAPC pourrait élargir ses activités à d'autres opérateurs de formation, comme il l'a déjà fait à certaines occasions. Ceci est de nature à servir les résultats du projet.

***En ce qui a trait à l'implication du secteur privé***

L'implication du secteur privé sur les questions de qualité de la formation demeure un enjeu important. Ainsi :

- En prenant appui sur la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, le RAÉPC pourrait intensifier la communication sur l'APC afin de promouvoir le rôle que les partenaires du secteur privé peuvent jouer au niveau de l'amélioration de la qualité des formations. Les fora existants, au niveau national et sectoriel, pourraient être utilisés.
- Le réalignement proposé par le RÉAPC afin d'assurer un accompagnement orienté sur les comités sectoriels pourrait constituer une opportunité de relancer cette composante.

-

### ***En ce qui a trait à l'institutionnalisation de l'ÉEG***

- Un premier effort afin d'institutionnaliser l'ÉEG au sein du DFP a été accompli avec la mise en place de l'unité de gestion de l'égalité et de l'équité du genre. L'unité est actuellement à se doter d'outils concrets pour promouvoir l'ÉEG dans le système de la formation professionnelle. Il sera important pour le RÉAPC de poursuivre l'accompagnement à l'unité.

### ***En ce qui a trait à la pérennisation des résultats***

- Jusqu'à ce jour, l'APC dispose d'un statut d'approche expérimentale. Cette situation est source de confusion et de résistance dans le système. Les résultats du RÉAPC reposent sur l'hypothèse que l'approche par compétences est officiellement adoptée par le MENFP comme l'approche à utiliser pour planifier, élaborer, implanter et évaluer les programmes de formation professionnelle. À court terme, des solutions doivent être apportées pour régler les contraintes d'incompatibilité de l'APC avec les cadres administratifs et réglementaires en vigueur. Les retards à apporter à ces changements affectent l'efficacité et l'efficience du projet et mettent en risque la pérennisation des appuis.
- La question de la constitution d'une masse critique de personnes ressources aptes à accompagner le développement et la mise en œuvre des formations en APC constitue un enjeu de pérennité important pour le RÉAPC. Il est difficile de voir comment la stratégie actuelle, axée principalement sur le renforcement des compétences d'un nombre limité d'opérateurs de formation, permettra à terme de supporter la généralisation de l'APC à l'ensemble du système de la formation professionnelle. Les partenaires du RÉAPC devront, à la lumière des résultats atteints à ce jour, se pencher sur la question afin de trouver la meilleure façon de constituer une expertise nationale en APC. Le RÉAPC, d'ici les trois prochaines années, pourrait appuyer le MENFP en ce sens. Parmi les options possibles, mentionnons :
  - o L'élargissement de l'approche actuelle visant à constituer une expertise institutionnelle d'appui au niveau des opérateurs de formation;
  - o le développement d'une expertise institutionnelle d'appui au niveau national, tel qu'elle pourrait se déployer au sein d'un institut national de formation des formateurs, des directeurs et de la recherche en ingénierie de la formation qui est évoquée dans la stratégie nationale 2021;
  - o le développement d'une expertise externe, assurée par le secteur privé; celle-ci existe actuellement à un niveau embryonnaire;
  - o l'élargissement de la vocation des CRMEF (les Centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation), qui sont bien implantés dans toutes les régions du Maroc, afin qu'ils puissent prendre en charge la formation des formateurs et des gestionnaires des établissements de l'enseignement professionnel. L'intégration du DFP au sein du MENFP pourrait faciliter la mise en œuvre de cette solution.

## 1.0 INTRODUCTION

Le projet «Réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences» (RÉAPC) a fait l'objet d'un protocole d'entente entre le gouvernement du Canada et le gouvernement du Royaume du Maroc, qui a été signé en janvier 2011. D'une valeur de 11,5 millions de dollars canadiens, le projet a démarré ses activités en février 2012. Il se terminera le 30 avril 2019<sup>1</sup>. Il est mis en œuvre par une Agence canadienne d'accompagnement (ACA), le Consortium international de développement en l'éducation (CIDE), dont les services ont été retenus suite à un processus compétitif.

Le dispositif de suivi du projet repose sur i) un comité directeur de projet, coprésidé par le secrétaire général du département de la Formation professionnelle (DFP) et un représentant du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD), qui est l'organe décisionnel du projet; ii) un comité technique de coordination, coprésidé par un représentant du DFP et un représentant du MAECD; iii) des comités sectoriels de suivi (tourisme, agriculture, pêche maritime et secteur privé de formation). Un consultant marocain agit à titre d'agent de suivi.

### 1.1 Antécédents

Le REAPC s'inscrit dans la continuité de l'appui apporté par le Canada au secteur de la formation professionnelle au Maroc. Dès 2003, le MAECD a apporté son appui à la mise en œuvre de la réforme de l'éducation et de la formation avec le projet d'*Appui à l'implantation de l'APC dans le système de la formation professionnelle*. Ce projet comportait un volet structurant et un volet opérationnel d'appui à sept établissements pilotes qui a permis d'expérimenter l'approche par compétences (APC) et d'en réaliser une mise en œuvre progressive. Ce projet s'est terminé en novembre 2009. À son terme, le projet avait permis d'élaborer plus de trente programmes de formation selon l'APC et de les implanter, de produire des outils méthodologiques pour appuyer la mise en œuvre de l'APC, de procéder à l'adaptation partielle du cadre réglementaire et de certifier vingt-quatre formateurs et cadres marocains à l'élaboration et à l'implantation des programmes de formation selon l'APC. Un *Bilan externe de fin de projet*, effectué par un expert externe en formation professionnelle mandaté par le MAECD, a montré entre autres que le projet a permis de jeter les bases de la modernisation du système de formation professionnelle marocain, justifiant ainsi la poursuite d'un appui du Canada. Elle recommandait que le prochain appui mette l'accent sur le renforcement des compétences de gestion à tous les niveaux du système de la formation professionnelle afin d'assurer la durabilité des mécanismes mis en place<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le RÉAPC devait se terminer le 30 avril 2016, une prolongation de 3 ans, sans augmentation de l'enveloppe budgétaire, a été accordée par le MAECD en 2015, suite à une recommandation du Comité conjoint canado-marocain de pilotage du projet.

<sup>2</sup> ACIDI, *Demande de propositions*, SEL 2012-Z-020745-1, section 4, p.70

Il est à souligner que l'agence canadienne d'accompagnement retenue pour mettre en œuvre le RÉAPC est celle-là même qui avait mis en œuvre le projet d'*Appui à l'implantation de l'APC dans le système de la formation professionnelle*.

## **1.2 Justification, finalité et objectifs de l'évaluation à mi-parcours**

L'évaluation à mi-parcours du RÉAPC a été commandée par le MAECD dans le cadre du suivi régulier de ses projets de développement. Celle-ci intervient exactement à mi-projet, dans le contexte d'une prolongation de la durée du RÉAPC de trois ans, sans augmentation de son enveloppe financière. Elle vise à faire le portrait des avancées des résultats du projet à ce jour et de voir quelles sont les perspectives d'ici sa clôture, prévue en 2019.

Plus spécifiquement, l'évaluation vise à :

- juger et apprécier, dans toutes les composantes, le niveau d'atteinte et de qualité au regard : (i) des produits livrables (extrants et sous-extrants); (ii) du processus de renforcement/accompagnement;
- juger et apprécier les résultats d'opération (gestion) dans : (i) la pertinence des mécanismes et des stratégies mis en place pour réaliser le projet;(ii) le démarrage du projet; (iii) l'évaluation et le suivi du développement du projet; (iv) la gestion des risques; (v) le réinvestissement des leçons apprises et; (vi) la gestion des ressources humaines;
- vérifier la compréhension du projet par les divers intervenants;
- juger et apprécier les conditions critiques prévisibles pour la suite du projet et suggérer les mesures de correction appropriées, lorsque nécessaire.

Les conclusions de l'évaluation à mi-parcours pourraient amener le MAECD ou le MENFP à faire des ajustements qui tiendraient compte de l'état d'avancement des travaux et de l'environnement dans lequel le projet devra continuer d'évoluer.

## **1.3 Méthodologie de l'évaluation**

### **1.3.1 Portée de l'évaluation**

L'évaluation porte sur toute la durée de vie actuelle du projet, de ses débuts en février 2012 (phase de démarrage), jusqu'au 15 octobre 2015.

### **1.3.2 Approche globale d'évaluation**

Puisqu'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, l'évaluation ne juge pas de l'atteinte des résultats intermédiaires et immédiats du projet, mais plutôt de la progression vers l'atteinte de ces résultats, notamment à travers la production des extrants du projet.

La matrice d'évaluation, présentée à l'annexe 1, constitue la ligne directrice de l'évaluation. Celle-ci a été élaborée en tenant compte des éléments suivants : i) les critères d'évaluation

recommandés par le MAECD et l'OCDE-CAD, et; ii) les questions d'évaluation formulées dans les termes de référence de l'évaluation. La matrice est construite à partir du modèle logique du RÉAPC, tel qu'il apparaît dans le Plan de mise en œuvre du projet.

### **1.3.3 Phases de l'évaluation**

La collecte et l'analyse des données ont été réalisées en trois étapes :

- 1) La phase préparatoire s'est déroulée au Canada entre le 19 août et le 10 septembre 2015. Elle comprend les tâches suivantes :
  - la revue documentaire ;
  - une conférence téléphonique avec l'agent de projet du MAECD ;
  - l'organisation de la mission au Maroc et la préparation du cahier de mission.
  
- 2) La mission au Maroc s'est déroulée entre le 14 et le 23 septembre 2015. Elle avait pour objet la collecte d'information auprès des principaux interlocuteurs marocains du projet dans le but de :
  - développer une compréhension des enjeux du projet et de son évolution vers l'atteinte des résultats;
  - collecter l'information quantitative sur les extrants quand cela s'est avéré possible et surtout, recueillir des informations qualitatives auprès des partenaires du projet sur tous ses aspects;
  - recueillir les points de vue des partenaires sur les perspectives du projet d'ici sa conclusion.
  
- 3) La réalisation d'entretiens complémentaires au Canada, l'analyse des données et la préparation du rapport de mission et du rapport d'évaluation :
  - des entretiens ont été réalisés par téléphone et par Skype avec les conseillers techniques de l'ACA entre le 30 septembre et le 15 octobre 2015 ;
  - un rapport de mission a été soumis au MAECD le 5 octobre 2015 ;
  - un rapport préliminaire d'évaluation a été soumis au MAECD le 6 novembre 2015, conformément à l'échéancier convenu.

### **1.3.4 Validité de l'échantillon, des informations recueillies et triangulations des données**

Les rapports annuels du RÉAPC fournissent une description de l'ensemble des activités d'accompagnement et des produits développés depuis le début de la mise en œuvre du projet. Les productions du RÉAPC ont été obtenues à partir du site WEB du RÉAPC<sup>3</sup>. Les rencontres avec les principaux interlocuteurs marocains du projet ont permis d'évaluer le niveau de pertinence

---

<sup>3</sup> Les productions du RÉAPC sont accessibles dans le site WEB du projet dans l'espace réservé aux membres seulement ([www.reapcmaroc.com](http://www.reapcmaroc.com))



et la qualité des produits, les approches retenues pour en assurer le développement ainsi que leur appréciation quant à leur applicabilité.

La triangulation des données a été obtenue à partir de l'analyse de plusieurs sources dont notamment l'analyse documentaire et les entretiens avec les différentes catégories d'interlocuteurs : ACA, MAECD, MENFP.

Les sources documentaires suivantes ont entre autres été consultées :

- le document d'approbation du projet ;
- le mémoire d'approbation du projet ;
- le modèle logique (ML);
- le cadre de mesure de rendement (CMR);
- le Plan de mise en œuvre (PMO);
- les plans de travail annuels (PTA);
- les rapports annuels;
- des rapports de l'agent de suivi;
- les procès-verbaux du comité directeur du Projet;
- des exemples des productions du projet;
- des documents de politique, dont la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021.

La liste de la documentation consultée est présentée à l'annexe 2.

Les partenaires institutionnels du projet au département de la Formation professionnelle et dans les directions de la formation des ministères du Tourisme, de la Pêche maritime et de l'Agriculture ont été rencontrés. Les établissements à visiter (quatre) et les partenaires du secteur privé ont été retenus sur la base de critères de proximité et de disponibilité en veillant à rencontrer au moins un représentant par secteur d'intervention. La directrice au Maroc et des conseillers techniques du RÉAPC ont également été interviewés. Enfin des rencontres ont été tenues avec les principaux partenaires techniques et financiers actifs dans le domaine de la formation professionnelle au Maroc.

Une liste des personnes rencontrées et des établissements de formation visités est présentée à l'annexe 3.

Au terme de ces visites, on estime que l'échantillonnage retenu a permis d'entendre et d'observer une vaste gamme de situations, d'opinions et de résultats qui, s'ajoutant aux sources documentaires, permettent de dégager un portrait suffisamment fidèle de la situation de la mise en œuvre du projet et de fonder les conclusions de l'évaluation.

### **1.3.5 Limites et contraintes de l'évaluation**

Aucune contrainte majeure n'a influencé négativement la réalisation de l'évaluation, si ce n'est la non-disponibilité de la directrice de la Planification et de l'Évaluation qui n'a pas permis de recueillir le point de vue de la gestionnaire sur les questions relatives à la planification de l'offre de formation professionnelle. Le conseiller technique de l'ACA a néanmoins su dresser un portrait de ces enjeux qui ont également été abordés par d'autres interlocuteurs du secteur privé et les partenaires techniques et financiers.

Il faut préciser que l'évaluation n'a pas abordé les questions liées à la gestion financière à proprement parler; un audit financier du projet ayant déjà été effectué. Elle traite cependant des autres questions liées à la gestion : la gestion stratégique et opérationnelle, la coordination et les ressources humaines.

### **1.3.6 Évaluatrice**

L'évaluation a été conduite par Louise Lahaye, consultante indépendante, spécialisée en éducation. À sa demande, elle a été accompagnée dans les rencontres au Maroc par un représentant du MAECD afin de s'assurer que tous les éléments pertinents de l'évaluation avaient bien été couverts.

## **2.0 DESCRIPTION DU PROJET**

### **2.1 Résultats attendus selon le modèle logique du Plan de mise en œuvre**

Les résultats attendus du RÉAPC sont définis dans le plan de mise en œuvre du projet adopté par le comité de coordination le 11 décembre 2012. L'objectif du RÉAPC est d'augmenter l'accès des jeunes Marocains à une formation professionnelle de qualité, dispensée selon l'APC, qui répond aux besoins du marché de l'emploi. Le projet vise à améliorer la gouvernance du système de formation professionnelle marocain à travers le renforcement des compétences de gestion des cadres du département de la Formation professionnelle, d'opérateurs publics et privés de formation et de partenaires du secteur privé productif. Les résultats attendus appellent des changements et des adaptations importants sur le plan de la gouvernance du système de la formation professionnelle ainsi qu'au niveau des méthodes de planification, de gestion, d'organisation, de mise en œuvre et d'évaluation de la formation professionnelle. Les questions d'équité et d'égalité entre les genres ainsi que leur prise en charge au niveau institutionnel sont également partie intégrante du projet.

## Résultats attendus du RÉAPC

### *Résultat ultime*

L'approche par compétences dans le système de l'éducation et de la formation est renforcée pour répondre aux besoins du marché de l'emploi.

### *Résultats intermédiaires*

1. Les compétences de gestion du MEFP selon l'APC et d'institutionnalisation du genre (IÉÉG) sont renforcées.
2. Les compétences de gestion de la formation selon l'APC et de prise en compte du genre (IÉÉG) des opérateurs publics sont améliorées.
3. Les compétences des établissements à assumer de plus grandes responsabilités de gestion sont renforcées.
4. La capacité des partenaires du secteur privé à jouer pleinement leur rôle dans la gestion du système de formation professionnelle est accrue.

### *Résultats immédiats*

1. La structure organisationnelle du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP)<sup>4</sup> est améliorée, incluant la mise en place de mesures structurantes relatives à l'ÉEG.
2. Les outils de gestion du système de la formation professionnelle selon l'APC sont accrus.
3. La structure organisationnelle de gestion de la formation des opérateurs publics de formation est renforcée, incluant la mise en place de mesures prioritaires relatives à l'ÉEG.
4. Les capacités en APC des opérateurs publics de formation sont accrues.
5. La structure organisationnelle des établissements est renforcée.
6. Les outils de gestion en APC des établissements de formation sont renforcés.
7. La participation aux différents comités (pilotage, sectoriel, consultatif, de gestion) des partenaires du secteur privé est accrue.
8. Les capacités en APC des partenaires du secteur privé sont améliorées.

## 2.2 Composantes et extraits du projet

Le projet est structuré en cinq composantes qui ciblent les différents partenaires institutionnels et les partenaires du secteur privé. Il s'agit:

*Composante 1 : Renforcement des compétences de gestion des cadres du DFP afin qu'ils assument pleinement la gouvernance du système de formation professionnelle.* La composante vise à apporter un appui et un accompagnement aux cadres du département de la Formation professionnelle afin de faciliter l'adaptation de la structure de pilotage (comité national de pilotage, comités sectoriels, conseil de gestion des établissements) en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC et ce, pour tous les modes de formation et en impliquant l'ensemble directions responsables de la formation dans les secteurs de l'agriculture, de la

<sup>4</sup> En 2014, le département de la Formation professionnelle a été rattaché au ministère de l'Éducation nationale pour former le ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle.

pêche maritime, du tourisme et du secteur privé de formation. Cet accompagnement favorise la prise en charge de la restructuration du système selon l'APC par les responsables marocains concernés. Concrètement, il s'agit d'assurer un soutien pour le développement d'outils modernes de gestion, de stratégies de promotion de la formation professionnelle et de mesures favorisant l'égalité et l'équité du genre et l'accompagnement des structures concernées dans le but d'en favoriser l'appropriation et l'implantation.

*Composante 2 : Renforcement des compétences de gestion de la formation des trois opérateurs publics de formation, bénéficiaires du projet (agriculture, pêche maritime et tourisme) afin de faciliter l'implantation de l'APC, notamment au niveau de la gestion des établissements de formation.* La composante vise à apporter un appui et un accompagnement aux cadres des directions de la formation de chacune des trois directions de formation visées par le projet afin de faciliter l'adaptation des modes de gestion de la formation à l'APC et de favoriser la prise en charge de l'ingénierie de l'APC par les responsables marocains concernés. Cet appui technique permettra également d'assurer un soutien pour le développement d'outils modernes de gestion axés sur le partage des rôles et des responsabilités, en vue de confier une plus grande autonomie de gestion aux établissements de formation professionnelle.

*Composante 3 : Renforcement des compétences de gestion des établissements de formation afin qu'ils puissent assumer les responsabilités liées à une autonomie plus importante et à la reddition de compte qui l'accompagne.* La composante vise à apporter un appui et un accompagnement auprès des directions d'établissements afin de faciliter l'implantation des nouveaux modes de gestion qui découlent de l'application de l'APC. Cet appui et cet accompagnement ont aussi pour but d'aider les établissements de formation 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.

*Composante 4 : Renforcement des capacités des partenaires du secteur privé afin qu'ils assument pleinement leur rôle dans la gestion du système de FP et appui aux comités de gestion des établissements de formation.* La composante vise à apporter un appui et un accompagnement aux partenaires du secteur privé afin de faciliter l'exercice de leur rôle et augmenter l'efficacité de leurs interventions. Il s'agit d'assurer un soutien auprès des représentants des partenaires du secteur privé 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 la formation professionnelle.

*Composantes 5 : Gestion du projet.* La composante porte sur la gestion du projet par l'Agence canadienne d'accompagnement (ACA) et sur l'atteinte des résultats.

### 2.3 Cadre de mesure du rendement

Le plan de mise en œuvre du projet présentait un cadre de mesure du rendement non renseigné au niveau de sa situation de départ et des cibles. Il a été complété au cours de la 2<sup>e</sup> année de mise en œuvre du projet. Le cadre de mesure du rendement, le rapport sur le rendement de l'investissement et le rapport annuel sont harmonisés.

### 2.4 Portée du projet

Le système de la formation professionnelle au Maroc repose principalement sur les opérateurs de formation que sont les départements sectoriels, l'OFPPPT et les opérateurs privés de formation. Il est coordonné par le département de la Formation professionnelle. En identifiant le département de la Formation professionnelle comme bénéficiaire direct du projet et en formulant des résultats qui le concernent spécifiquement, le projet affiche ses intentions d'obtenir des résultats au niveau de la gouvernance du système de la formation professionnelle. Les actions à son niveau présentent donc le potentiel d'influencer l'ensemble du système. Trois départements sectoriels sur les sept départements formateurs que compte le Maroc ont été retenus pour bénéficier de l'appui spécifique du projet et assurer une mise en œuvre à leur niveau des outils de gestion développés : il s'agit du tourisme, de la pêche maritime et de l'agriculture. Il convient de noter que l'OFPPPT, principal fournisseur de service en matière de formation professionnelle<sup>5</sup>, n'est pas un partenaire nommément identifié pour le projet.

### 2.5 Structure d'un système de formation professionnelle

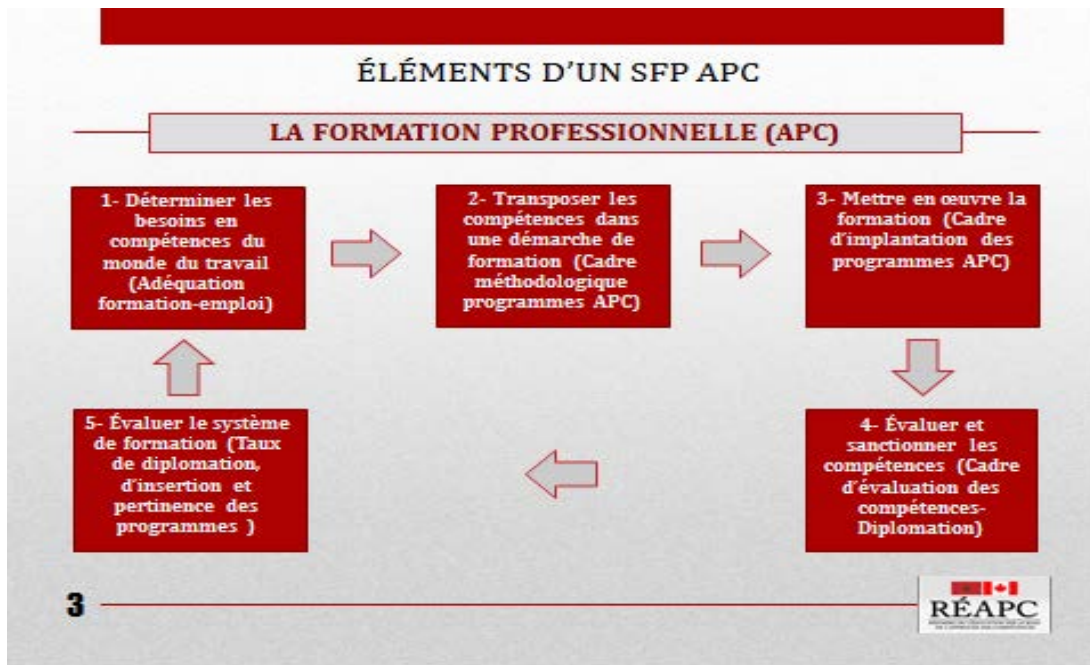
Un système de formation professionnelle est constitué de différentes composantes interreliées. Le RÉAPC a élaboré un schéma qui illustre les éléments constitutifs de ce système. En plus d'avoir des visées au niveau de la gouvernance d'ensemble du secteur (qui n'apparaît pas dans ce schéma), le projet RÉAPC poursuit des résultats au niveau de chacune de ces composantes. Nous reproduisons ici ce schéma afin de faciliter la compréhension des analyses qui vont suivre<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> En 2014-2015, 63% des lauréats de la formation professionnelle avaient été formés dans les établissements de l'OFPPPT. (Source : *Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021*, p. 70)

<sup>6</sup> Source : PowerPoint préparé par le RÉAPC pour la réunion du comité technique du 6 octobre 2015.

Schéma 1 : Les éléments d'un système de formation professionnelle en APC



### 3.0 ÉVALUATION DU PROJET

#### 3.1 Activités réalisées par le RÉAPC

##### 3.1.1 Note préliminaire

Le projet RÉAPC est planifié par composante. À celles-ci correspondent des activités et des résultats. Dans le RÉAPC, les composantes et les activités sont associées aux partenaires institutionnels du projet, soit :

- le département de la Formation professionnelle pour la composante 1;
- les directions de formation dans les départements sectoriels de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme pour la composante 2;
- les établissements de formation professionnelle des trois départements sectoriels concernés pour la composante 3;
- les partenaires du secteur privé pour la composante 4.

Au niveau de la mise en œuvre, on observe que les activités réalisées chevauchent plusieurs composantes. Les intervenants, quelle que soit la structure où ils interviennent dans le système de formation professionnelle, ont été associés aux activités qui offrent un intérêt à leur niveau, si bien qu'il est parfois difficile de relier directement une activité à une composante donnée et à

un extrant spécifique. Une telle façon de procéder a cependant l'avantage de favoriser le réseautage, le partage d'information, d'outils et de compétences entre les bénéficiaires.

Aux fins de présentation des activités réalisées, nous avons regroupé celles-ci sous trois (3) catégories : i) les activités concernant l'élaboration des cadres de gouvernance, de gestion et des outils de l'APC, incluant les fonctions de communication et l'institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre; ii) les activités à caractère sectoriel qui visent spécifiquement les opérateurs de formation et les établissements de formation professionnelle, iii) les activités qui concernent la participation des partenaires du secteur privé.

### *3.1.2 Élaboration des cadres de gouvernance, de gestion et des outils de l'APC*

Depuis le début du projet, un effort considérable a été consacré à l'élaboration ou à la révision de cadres et d'outils dans le but d'accroître le niveau de structuration du système de la formation professionnelle ainsi que d'harmoniser les pratiques d'élaboration et de gestion des programmes en APC<sup>7</sup>.

Cet effort a donné lieu à la production d'un grand nombre d'outils et de guides destinés à encadrer les pratiques de gestion du système de la formation professionnelle ainsi que les pratiques de planification et de mise en œuvre de l'APC. Il s'agit notamment :

- de l'ébauche d'un cadre de référence de gestion du système de la formation professionnelle;
- d'un cadre méthodologique d'élaboration des programmes selon l'APC et de guides pratiques portant sur les principales étapes de l'élaboration et de l'implantation des programmes qui a été validé en octobre 2015 par le comité technique du RÉAPC;
- d'un guide de gestion des établissements de formation professionnelle adapté à l'APC et des outils de gestion qui ont été validés en octobre 2015 par le comité technique du RÉAPC;
- d'un benchmark sur les dispositifs et les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle privée;
- d'un modèle de gestion pour les établissements en gestion déléguée et des outils de gestion;
- d'un référentiel des valeurs et des normes en matière d'égalité et d'équité du genre en cours de finalisation;
- d'un plan et des outils de communication destinés au DFP, aux opérateurs de formation et aux établissements de formation professionnelle.

---

<sup>7</sup> Il convient de noter que des outils et des guides, notamment ceux qui concernent l'ingénierie de la formation en APC, avaient été développés dans le cadre du projet «Appui à l'implantation d'APC dans le système de la formation professionnelle». Le RÉAPC les a revus en profondeur à la lumière des observations formulées en 2013 dans le «Bilan de l'implantation de l'APC à DFP, dans les OF et les ÉFP» (REAPC, mars 2013).

Le développement de ces outils a impliqué un grand nombre d'acteurs issus du département de la Formation professionnelle, des directions de formation des départements sectoriels de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme ainsi que des partenaires du secteur privé de la formation. Des activités de perfectionnements réalisées sous forme d'ateliers ont accompagné l'élaboration des documents produits. Ces perfectionnements étaient assurés par les conseillers techniques du RÉAPC.

En ce qui concerne spécifiquement la détermination des besoins de formation, les activités suivantes ont été mises en œuvre :

- un accompagnement a été assuré auprès de la direction de la Planification et de l'Évaluation afin d'inventorier et de catégoriser les sources d'informations disponibles pour l'analyse des besoins du marché du travail et de déterminer une démarche qui permettra d'améliorer la capacité du DFP dans la planification de l'offre de formation. Des discussions ont également été entreprises avec le haut-commissariat au plan afin que les données statistiques produites par celui-ci soient mises au service du DFP;
- un benchmark portant sur les systèmes de planification de la formation professionnelle a été réalisé;
- une étude sectorielle sur le gardiennage et le transport de fonds a été réalisée;
- des ateliers de formation sur l'adéquation formation – emploi à l'intention du DFP et des opérateurs de formation et le développement d'un outil méthodologique portant sur le diagnostic de la situation de l'adéquation formation – emploi ont été réalisés.

En ce qui concerne spécifiquement l'égalité et l'équité du genre, on observe :

- la mise en place d'une unité de gestion du genre au sein du DFP et la production d'un document décrivant sa mission, son rôle et les attributions d'un comité d'institutionnalisation, de l'unité de gestion du genre et des personnes ressources relais des départements formateurs;
- des formations portant sur l'analyse genre, le genre et la communication ainsi que l'intégration du genre dans les politiques ont permis de sensibiliser 178 personnes aux questions spécifiques de l'ÉÉG.

### *3.1.3 Activités à caractère sectoriel*

Les activités réalisées ont porté d'une part sur le renforcement des capacités des directions de formation des départements sectoriels de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme afin de faciliter l'adoption des modes de gestion de la formation selon l'APC et de favoriser la prise en charge de l'ingénierie de l'APC par les responsables marocains de ces départements, et d'autre part, sur l'accompagnement d'établissements de formation professionnelle des départements afin qu'ils intègrent l'approche par compétence dans la gestion et la mise en œuvre de leurs programmes.



Les activités réalisées dans cette composante sont étroitement liées aux activités menées dans la composante 1 dans la mesure où des responsables de la formation dans chacun des départements sectoriels ont été associés au développement du cadre de référence de gestion et du cadre méthodologique de développement des programmes ainsi qu'au développement du guide et des outils de gestion des établissements selon l'APC. Ils ont également participé aux travaux sur le développement du plan et des outils de communication et aux activités visant à promouvoir l'égalité et l'équité entre les genres.

Les activités spécifiques réalisées concernent :

- la réalisation d'études sectorielles, notamment un portrait du secteur de la pêche et un diagnostic sectoriel de la pêche maritime;
- des perfectionnements, sous forme d'ateliers, organisés dans les domaines de l'analyse de l'adéquation formation - emploi et la réalisation d'études sectorielles;
- l'appui à l'élaboration/révision/implantation de programmes d'études en APC (cuisine, service de restauration, officier mécanicien);
- l'accompagnement à la mise en œuvre des programmes (pédagogique et gestion);
- la préparation et la mise en œuvre de plans de formation dans chacun des départements sectoriels;
- la préparation des plans d'élargissements dans chacun des départements sectoriels;
- la réalisation de missions d'études au Canada.

Des cellules ressources sont en constitution dans chacun des départements sectoriels afin de former un noyau de personnes ressources aptes à accompagner l'implantation de l'APC dans leurs établissements respectifs.

#### *3.1.4 Activités dirigées vers les partenaires du secteur privé*

Les activités liées à la participation du secteur privé ont connu un démarrage lent, les travaux ayant principalement consisté en des discussions sur la contribution des organisations faitières des entreprises, notamment la CGEM, à la gouvernance du système de la formation professionnelle, les relations entre la CGEM et le DFP et la nature de l'accompagnement que le RÉAPC pouvait apporter afin de favoriser une meilleure implication du secteur privé dans la gouvernance du système de la formation professionnelle.

Les activités réalisées concernent :

- des missions de consultation avec les partenaires du secteur privé;
- une mission d'études au Canada.

Des contacts ont également été pris avec les fédérations professionnelles et les GIAC (groupements interprofessionnels d'aide au conseil).

### 3.1.5 Activités n'ayant pas encore démarré

Les activités reliées au processus d'évaluation du système de la formation professionnelle n'ont pas encore démarré.

### 3.1.6 Conformité des activités avec le PMO

Eu égard aux activités, les préoccupations principales de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, portaient sur les questions suivantes :

- Les activités réalisées sont-elles conformes à celles identifiées dans le PMO? Est-ce que les activités ont évolué en cours de mise en œuvre? Les changements sont-ils justifiés?

La comparaison entre les activités mises en œuvre à ce jour et le plan de mise en œuvre du projet permettent de constater que les activités réalisées à ce jour sont alignées avec le plan de mise en œuvre. Le projet n'a pas dévié de ses objectifs initiaux : la priorité donnée à la gouvernance et à l'adoption des pratiques de gestion selon l'APC demeurent au cœur des activités du projet.

### 3.1.7 Rythme dans la mise en œuvre des activités

Les activités se sont mises en œuvre plus lentement que prévu dans l'échéancier initial de mise en œuvre. La réalisation de la plupart des activités visant la conception des cadres et des outils était censée se réaliser au cours des 18 premiers mois de mise en œuvre du projet. En réalité, le développement des cadres et outils s'est étiré sur trois ans. Les travaux ont également été exécutés de façon moins linéaire que prévu. Ceci n'est toutefois pas négatif. Les activités réalisées au niveau des établissements de formation professionnelle ont permis d'alimenter le développement des outils<sup>8</sup>.

## 3.2 Atteinte des extrants du projet et progression vers les résultats immédiats et intermédiaires

Les préoccupations principales de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, portaient sur les questions suivantes :

- Les extrants tels qu'identifiés dans le ML et le CMR, sont-ils en voie de réalisation?
- Quelle proportion des extrants est réalisée au 15 septembre 2015?
- L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire la réalisation complète des extrants à la fin du projet?
- Les résultats immédiats et les résultats intermédiaires sont-ils en voie de réalisation?
- L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire l'atteinte complète des résultats immédiats et intermédiaires à la fin du projet?

---

<sup>8</sup> C'est le cas par exemple de la formation en apprentissage, expérimentée à l'ITPM de Larache, en même temps que le cadre méthodologique d'élaboration des programmes en APC était développé.

### 3.2.1 Résultats de la composante 1

Deux résultats immédiats et six extraits fixent les attentes relatives à cette composante qui vise l'amélioration des compétences de gestion en APC du département de la Formation professionnelle et à l'institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre.

Tableau 1 : Résultats attendus de la composante 1

Résultat intermédiaire	Résultat immédiat	Extraits
1. Les compétences de gestion du MEFP selon l'APC et d'institutionnalisation du genre (IÉEG) sont renforcées	1. La structure organisationnelle du MEFP est améliorée, incluant la mise en place de mesures structurantes relatives à l'ÉEG	L'appui technique à la conception et 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 gestion de l'APC pour tout mode de formation et impliquant l'ensemble des partenaires (DFP/OF/ÉFP, CGEM, F/AP) est achevé
		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
		L'appui technique à la mise en place de mesures structurantes identifiées par le MEFP/PSMT en égalité entre les femmes et les hommes est achevé
	2. Les outils de gestion du système de la formation professionnelle selon l'APC sont accrus	L'appui technique au développement d'outils de gestion selon l'APC pour les secteurs public et privé de formation professionnelle est terminé
		L'appui technique à la réalisation d'activités des plans stratégiques des secteurs paramédical et sécurité est terminé
		L'appui technique au processus d'évaluation du système de la formation professionnelle est terminé

#### Atteinte des extraits en matière de clarification de la structure organisationnelle du système de la formation professionnelle

*Le cadre de référence de gestion.* Conçu pour être la pièce maitresse à partir de laquelle les différentes composantes du projet s'emboîteraient, le cadre de référence de gestion se veut «un instrument permettant de colliger les principales composantes d'un cadre de gestion, de préciser le partage des responsabilités et de renforcer les règles et modalités de collaboration et de coordination dans le développement et la réalisation des activités de formation»<sup>9</sup>. L'ACA, le DFP ainsi que les opérateurs de formation des départements sectoriels associés au projet et les partenaires du secteur privé ont consacré des efforts réels à l'élaboration du cadre de référence de gestion sans toutefois qu'il ait été possible d'atteindre un consensus sur le partage des responsabilités entre le DFP, les opérateurs de formation et les organisations représentant le

<sup>9</sup> RÉAPC, *Cadre de référence de gestion de la formation professionnelle*, document de travail, version du 15 mai 2014, section préambule, p. 4.

secteur privé. De l'avis des interlocuteurs rencontrés, cet exercice a néanmoins contribué à ouvrir un dialogue entre les parties sur les questions de gouvernance dans le système. Cette difficulté à obtenir un consensus sur les grands encadrements du SFP impacte directement sur les résultats du projet, notamment l'appui à la mise en place des structures de pilotage.

*Les structures de pilotage.* Un résultat attendu du projet est la mise en place des structures de pilotage (comité national de pilotage, comités sectoriels, comités de gestion des établissements de formation professionnelle) impliquant l'ensemble des partenaires. De l'avis des personnes rencontrées, le blocage au niveau de la clarification des structures de gestion et de pilotage du système de la formation professionnelle a retardé la concrétisation d'une structure de concertation multipartite au niveau national. Les perspectives qu'un comité de pilotage au niveau national sous l'égide du DFP se mette en place semblent à ce moment-ci assez minces, même si la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 insiste sur la gouvernance participative du système de la formation professionnelle sous l'égide du DFP. Le pronostic de résultats pour le RÉAPC est meilleur au niveau du fonctionnement des comités sectoriels et des comités au sein des établissements. Il n'en demeure pas moins que ces structures ne peuvent se suppléer à une structure de gouvernance nationale.

*Les ajustements réglementaires et administratifs.* Les travaux entourant la préparation d'un cadre de référence de gestion, l'élaboration du cadre méthodologique et du cadre de gestion des établissements ont mis en lumière plusieurs ajustements réglementaires et administratifs nécessaires pour supporter l'implantation de l'APC. Ces ajustements, qui sont à la limite indépendants des discussions sur le cadre de responsabilités, tardent à être faits alors qu'une prise de décision permettrait de débloquer certaines situations qui freinent l'implantation de l'APC (notamment en ce qui concerne l'évaluation, la durée des formations et l'organisation pédagogique).

*La gestion des établissements en gestion déléguée.* Un travail considérable de clarification des outils de gestion des établissements en gestion déléguée a été réalisé. Selon les informations recueillies, ce travail, réalisé en collaboration avec les établissements concernés, est un acquis important qui bénéficie à la fois au DFP et aux établissements.

*L'élaboration du plan de communication.* Les activités réalisées à ce jour en matière de communication correspondent aux extrants attendus : le plan de communication ainsi que les outils de communication ont été élaborés. Des cellules de communication ont été constituées et des activités de formation / réseautage ont été réalisées auprès du département de la Formation professionnelle, des opérateurs de formation et de certains établissements de formation professionnelle concernés par le projet RÉAPC. L'accompagnement pour la mise en œuvre du plan de communication est amorcé.

La mise en place de mesures structurantes en matière d'équité et d'égalité du genre<sup>10</sup>. Les travaux réalisés à ce jour ont permis la mise en place d'une unité de gestion du genre au sein du département de la Formation professionnelle, cependant, celle-ci est encore fragile dans la mesure où elle n'est pas encore intégrée dans l'organigramme du DFP. Avec l'appui du RÉAPC, l'unité genre a réalisé des formations et travaille actuellement à la production d'outils concrets de sensibilisation et d'action pour promouvoir l'ÉÉG dans le système de la formation professionnelle. L'unité pourra bientôt s'appuyer sur des données qualitatives<sup>11</sup> portant sur l'orientation, l'accès, la diplomation et l'insertion des filles et des garçons dans les secteurs du tourisme, de la pêche et de l'agriculture. Toutes ces actions, prévues dans le Plan de mise en œuvre participent à la réalisation de l'extrait.

#### Atteinte des extraits en matière de développement des outils de gestion de la formation professionnelle en APC

*Les outils de planification et de mise en œuvre des programmes de formation.* Le REAPC a réussi à ce jour à produire les outils et les cadres qui permettront d'uniformiser la gestion du système de la formation professionnelle sur les aspects relatifs à la planification et à la mise en œuvre de la formation en APC. Il s'agit principalement du cadre méthodologique d'élaboration des programmes en APC et du guide de gestion des établissements de formation professionnelle en APC. Réalisé en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés (DFP, opérateur de formation, établissements), la production de ces outils constitue une réalisation importante du projet sur laquelle l'ensemble des partenaires pourront se référer pour effectuer le changement de paradigme entre l'approche par objectif, actuellement dominante au sein du système de la formation professionnelle, et l'approche par compétence, souhaitée par le gouvernement marocain dans la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021.

*L'adéquation formation – emploi.* Les efforts déployés afin de renforcer les compétences du département de la formation professionnelle en matière d'adéquation formation – emploi donnent jusqu'à présent des résultats mitigés. Il semble que l'ACA et le DFP n'aient pas réussi à ce jour à définir clairement le rôle et la contribution que le DFP peut apporter au niveau de l'identification des besoins en compétences. Il s'agit d'une composante du système de la formation professionnelle qui mobilise de nombreux intervenants, souvent différents de ceux qui sont impliqués au niveau de l'ingénierie de la formation; elle implique également la mise sur pied de systèmes d'information lourds dont les données sont complexes à réunir. Plusieurs partenaires techniques et financiers, notamment l'Union européenne, s'intéressent à cette composante du système de la formation professionnelle. Pour apporter une contribution

---

<sup>10</sup> En plus des informations colligées lors de la mission au Maroc, les résultats de la «Mission d'appui/conseil et de suivi de la prise en compte de la dimension égalité entre les femmes et les hommes dans la programmation canadienne au Maroc» commandée par le MAECD et réalisée par Louise Martin du 25 octobre au 8 novembre 2014, ont été pris en compte.

<sup>11</sup> Données qui seront obtenues suite à la réalisation de l'étude qualitative prévue au PMO.

significative à l'amélioration de l'adéquation entre la formation et l'emploi, le RÉAPC devra identifier précisément là où se trouve sa valeur ajoutée et se donner des objectifs précis et réalistes en concertation avec l'ensemble des partenaires intéressés. L'approche suivie actuellement par l'ACA et le DFP consistera à décrire le design d'un système de planification adapté au Maroc, en s'appuyant sur les résultats du benchmark réalisé sur quatre pays<sup>12</sup>, et de préparer des cahiers des charges afin de guider le développement du système et la répartition des appuis des bailleurs de fonds.

*L'évaluation du système de formation.* L'appui technique au processus d'évaluation du système de la formation professionnelle n'a pas encore démarré. L'évaluation du système de la formation professionnelle constitue un autre chantier complexe qui nécessite la mise en place de systèmes de gestion de l'information lourds et une bonne collaboration entre plusieurs types d'acteurs de la formation professionnelle (les établissements et les employeurs notamment). Les activités planifiées dans le plan de mise en œuvre du RÉAPC sont très ambitieuses allant jusqu'à prévoir de fournir un appui afin de «concevoir un système d'évaluation intégré avec une architecture agencée»<sup>13</sup>. Des partenaires techniques et financiers, notamment la Banque africaine de développement et l'AFD, s'intéressent à cette question. Sur la base de l'analyse des PTF et avant d'amorcer un accompagnement en ce sens, le RÉAPC devra, ici aussi, identifier là où se trouve sa valeur ajoutée, veiller à se donner des objectifs clairs et réalistes et coordonner ses efforts avec l'ensemble des partenaires.

L'appui technique à la réalisation des plans stratégiques des secteurs paramédical et sécurité a connu un début de mise en œuvre. Pour l'instant, il ne semble pas y avoir beaucoup de visibilité sur les suites à donner à cet extrait qui demeure par ailleurs marginal par rapport aux résultats attendus du projet.

### **Progression vers l'atteinte des résultats et perspectives**

Depuis son démarrage, le RÉAPC a gardé le cap sur le résultat intermédiaire qui vise l'amélioration des compétences de gestion du DFP selon l'APC et l'institutionnalisation du genre.

Les résultats attendus de la composante 1 sont ambitieux en raison : i) de l'ampleur des changements qu'ils appellent au niveau de la gouvernance du système de la formation professionnelle et du contexte dans lequel celle-ci s'exerce, et; ii) de la conception même de l'appui au DFP qui cible toutes les directions techniques du département et toutes les composantes du système de la formation professionnelle, de l'adéquation formation – emploi jusqu'à l'évaluation du système, en passant par la réingénierie de la formation.

Le projet a réussi des avancées significatives en dotant le système de la formation professionnelle *d'outils et de cadres actualisés* qui permettront, s'ils sont mis en œuvre,

<sup>12</sup> L'Allemagne, le Canada (Québec), la France et le Royaume-Uni.

<sup>13</sup> Plan de mise en œuvre du RÉAPC, section 4.2, Structure des travaux, sous-activité 1123.5.

d'uniformiser la gestion du système de la formation professionnelle sur les aspects relatifs à la planification et à la mise en œuvre des formations en APC. Cependant, ces avancées pourraient ne pas impacter significativement le système de la formation professionnelle si des solutions ne sont pas apportées pour régler les contraintes d'incompatibilité de l'approche avec les cadres administratifs et réglementaires actuellement en vigueur. Tout retard à apporter ces changements affecte l'efficacité et l'efficience du projet et nuit à l'atteinte des résultats.

À travers l'exercice d'élaboration du *cadre de référence de gestion* de la formation professionnelle, le RÉAPC a contribué à entretenir un dialogue entre les partenaires du système de la formation professionnelle. Les difficultés rencontrées pour aboutir à un consensus sur le partage des responsabilités au niveau de la gouvernance du système de formation professionnelle constituent un obstacle réel à l'atteinte des résultats du projet : la gouvernance à travers la mise en place des comités de pilotage étant au cœur de la stratégie visant à améliorer la structuration organisationnelle du système de la formation professionnelle en APC. Le système de formation professionnelle marocain est morcelé entre : i) des opérateurs de formation, dont l'OFPPPT et les départements de formation des ministères sectoriels, qui sont bien établis; ii) des organisations faïtières des entreprises telles que la CGEM qui représente des intérêts considérables et; iii) le département de la Formation professionnelle qui assure la gouvernance d'ensemble du système, mais qui peine à s'imposer. Dans ces conditions, et face aux blocages constatés, force est de se demander si l'objectif d'accroître la structuration du SFP à travers la mise en œuvre des comités de pilotage sous l'égide du DFP est réaliste.

Les objectifs formulés dans le plan de mise en œuvre pour accompagner le renforcement des capacités du DFP en matière d'*adéquation formation – emploi et d'évaluation du système de la formation professionnelle* sont également ambitieux et les résultats atteints à ce jour sont mitigés. Les risques de saupoudrage des actions du RÉAPC en appui à ces deux dimensions sont réels.

En ce qui a trait à l'*institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre*, les résultats obtenus à ce jour sont concrets avec la mise sur pied de l'unité de gestion du genre au sein du DFP. L'unité n'a cependant pas encore d'assises formelles au sein du DFP et sa viabilité est très fragile. Le référentiel de gestion, le guide des bonnes pratiques ainsi que les résultats de l'étude qualitative pourront servir de socle à l'établissement de la crédibilité de l'UGG au sein du DFP. Des efforts devront être déployés afin de consolider l'institutionnalisation de l'égalité et de l'équité du genre à travers l'unité du genre et renforcer ses capacités. Sur le plan interne, il serait également souhaitable que le projet associe systématiquement l'unité de gestion du genre aux activités de développement des guides et des outils qu'il produit. Ceci constituerait une bonne occasion de valoriser la nécessité de prendre en compte les questions du genre et la contribution que l'UGG peut y apporter.

Les extraits en matière de *communication* ont été produits. Avec la validation de la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, l'accompagnement du RÉAPC pourrait prendre une nouvelle dimension dans la promotion de l'APC et de l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle.

Par le biais de son accompagnement à l'ensemble des directions techniques du DFP, le RÉAPC contribue à valoriser son rôle et à entretenir, sous l'égide du DFP, un dialogue constructif avec les opérateurs de formation et les représentants du secteur privé. Avec encore trois ans à faire

dans le projet, il pourrait cependant s'avérer utile de recentrer certaines activités et extraits du projet.

### Perspectives

Le projet étant arrivé à mi-parcours, l'occasion est favorable pour se questionner sur les appuis que le RÉAPC peut apporter au DFP suite aux difficultés rencontrées pour clarifier la structure de gouvernance du système de la formation professionnelle.

Les avancées les plus importantes du RÉAPC ont été enregistrées au niveau de la planification et de la mise en œuvre de la formation en APC. C'est à ce chapitre où sa valeur ajoutée semble la plus probante. La stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 formule clairement l'intention du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle d'améliorer la qualité de la formation professionnelle à travers l'adoption d'une approche d'ingénierie de la formation basée sur les compétences (APC). Dans ce contexte, et fort des résultats obtenus à ce jour, le projet pourrait concentrer une bonne part de ses énergies à cette composante du système de la formation professionnelle. Dans la foulée des résultats attendus en matière de gestion du système de la formation professionnelle, la réflexion à porter à l'attention du comité directeur du REAPC, pourrait prendre la forme suivante :

- comment le DFP peut-il contribuer à court et à moyen terme, à *supporter* les changements nécessaires pour assurer le virage vers la qualité annoncée dans la stratégie nationale de la formation professionnelle (qui prend pour appui la réingénierie de la formation professionnelle selon une approche basée sur les compétences);
- quelles sont les actions et les mesures que le DFP doit prendre pour y parvenir;
- comment le RÉAPC peut-il appuyer le DFP en ce sens.

En ce qui concerne l'adéquation formation – emploi et l'évaluation du système de la formation professionnelle, où les résultats atteints à ce jour sont moins probants, le risque est d'embrasser des objectifs trop ambitieux. Il sera nécessaire que le comité directeur évalue là où se trouve la valeur ajoutée du RÉAPC et qu'il identifie, le cas échéant, des actions précises et réalistes à mener d'ici l'échéance du projet en 2019. Il devra tenir compte de l'apport que peuvent apporter les autres partenaires techniques et financiers impliqués dans le secteur.

Le RÉAPC a contribué à dynamiser le dialogue au sein du secteur. Ceci concourt à sa structuration. Les blocages rencontrés pour développer le cadre de référence de gestion ne devraient pas marquer le glas des efforts de clarification des rôles et responsabilités et de l'implication du secteur privé dans le système de la formation professionnelle. Le RÉAPC peut continuer à soutenir le dialogue.

Il convient de noter que les ajustements peuvent se faire sans qu'il soit nécessaire d'apporter des modifications aux résultats intermédiaires et immédiats du projet. Ils affectent principalement les extraits du projet et peuvent simplement être consignés dans un plan de travail annuel qui aura été approuvé par le comité directeur du projet.



### 3.2.2 Résultats de la composante 2

Deux résultats immédiats et six extrants fixent les attentes relatives à cette composante qui vise à l'amélioration des compétences de gestion des opérateurs de formation dans les départements sectoriels ciblés par le RÉAPC, soit l'agriculture, la pêche maritime et le tourisme.

Tableau 2 : Résultats attendus de la composante 2

Résultat intermédiaire	Résultat immédiat	Extrants
2. Les compétences de gestion de la formation selon l'APC et de prise en compte du genre (JÉEG) des opérateurs publics sont améliorées	3. La structure organisationnelle de gestion de la formation des opérateurs publics de formation est renforcée, incluant la mise en place de mesures prioritaires relatives à l'ÉEG	L'appui technique à la préparation d'un cadre de gestion favorisant une plus grande autonomie de gestion des établissements de formation
		L'appui technique à la mise en œuvre des mesures prioritaires en ÉEG est achevé
		L'appui technique à l'élaboration d'un plan de communication auprès des OF est terminé
	4. Les capacités en APC des opérateurs publics de formation sont accrues	L'appui technique au développement d'outils de gestion selon l'APC est terminé
		L'appui technique au développement de formations actions en APC est réalisé
		L'appui technique à la formation des formateurs de formateurs selon l'APC est achevé

#### Atteinte des extrants en matière de structure organisationnelle de gestion de la formation des opérateurs publics de formation

*Le cadre de gestion des établissements de formation professionnelle et les outils de gestion.* Le guide de gestion des établissements de formation professionnelle en APC et les outils de gestion s'y rapportant sont un résultat concret du RÉAPC. Ils ont été développés par des équipes issues : i) du département de la Formation professionnelle, ii) des départements de formation des ministères sectoriels de la pêche maritime, du tourisme, de l'agriculture, de l'artisanat, iii) de l'OFPPT, iv) d'établissements de formation professionnelle. Toutes les personnes rencontrées ont salué l'importance et la pertinence du travail réalisé. Ils ont également souligné l'intérêt d'avoir associé aux travaux des représentants de structures qui ne sont pas directement impliquées dans le RÉAPC, notamment l'OFPPT et le ministère de l'Artisanat. Le guide et les outils ont été validés par le comité technique du RÉAPC en octobre 2015. Avec le cadre méthodologique d'élaboration des programmes en APC, il s'agit d'une pièce importante que les opérateurs de formation pourront utiliser pour uniformiser la gestion en APC et en faciliter l'implantation au sein de leurs établissements respectifs.

*L'Égalité et équité du genre.* Au niveau des départements formateurs, des personnes ressources relais ont été désignées et des formations d'une durée de 2 jours ont été organisées à l'intention des personnes relais. Ces formations ont été généralement appréciées. Il est prévu

que le RÉAPC prenne appui sur le référentiel des valeurs et des normes en matière d'ÉEG en cours de finalisation ainsi que sur le guide des bonnes pratiques pour poursuivre son accompagnement. Le caractère pratique de ces documents pourrait permettre un dialogue constructif sur ces questions et un appui ciblés sur les besoins de renforcement des capacités des opérateurs de formation. Un des extraits du projet est la mise en œuvre des mesures prioritaires découlant des résultats de l'étude qualitative. L'allongement de la durée du projet permettra éventuellement d'inclure les pistes d'intervention issues de l'étude qualitative à la stratégie d'accompagnement.

*La communication.* Les stratégies de communication spécifiques des opérateurs de formation ont été intégrées au plan général de communication (développé dans le cadre de la composante 1). Ces plans de communication sont appréciés des opérateurs de formation, cependant, dans la pratique, l'intégration de la fonction communication n'est pas systématisée; elle s'exerce plutôt de façon réactive en fonction d'événements spécifiques.

#### *Atteinte des extraits en matière de renforcement des capacités des opérateurs de formation en APC<sup>14</sup>*

*L'organisation de formation actions en ingénierie de la formation en APC.* Un des défis importants du RÉAPC au regard du renforcement des capacités de gestion et de durabilité des résultats est de constituer un noyau de ressources pérenne capable d'assister les opérateurs de formation et les établissements de formation professionnelle dans le développement des programmes de formation professionnelle, dans la gestion et dans la livraison des formations. L'approche retenue par le RÉAPC est d'appuyer la constitution de cellules ressources au niveau de chacun des départements formateurs du tourisme, de l'agriculture et de la pêche maritime. Des formations communes à tous les départements, incluant le DFP, qui portaient sur les éléments généraux de l'APC ont été assurées. Celles-ci ont par la suite été approfondies au niveau de chacun des départements en intégrant des représentants des établissements de formation et en prenant appui sur les besoins spécifiques de chacun. Ceci a permis de cibler les formations en fonction des contextes et des besoins propres aux départements sectoriels et aux établissements. De l'avis des interlocuteurs rencontrés, cette stratégie est pertinente. Des noyaux d'experts sont déjà constitués. Les entretiens menés dans les départements de formation et au sein de certains établissements de formation ont permis de constater que les bénéficiaires adhèrent à l'APC et qu'ils semblent avoir développé une bonne maîtrise de la démarche d'élaboration des programmes et de la gestion de la formation en APC. Cependant, la question de savoir si cela sera suffisant pour permettre l'implantation de l'APC dans tous les établissements affiliés aux ministères du Tourisme, de la Pêche maritime et de l'Agriculture demeure posée.

---

<sup>14</sup> Le développement des outils de gestion selon l'APC, qui constitue un extrait de la composante 2, a été traité à la section précédente en même temps que l'extrait portant sur le développement du cadre de gestion.

*Formation des formateurs selon l'APC.* La question de la formation des formateurs est centrale dans l'objectif d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle. Elle est posée de façon récurrente par tous les interlocuteurs rencontrés. À ce jour, l'appui du RÉAPC reste intimement lié aux actions menées dans les établissements. L'approche de renforcement des capacités privilégiée par le RÉAPC a consisté à analyser les besoins spécifiques identifiés dans les établissements de formation professionnelle et à organiser des formations actions afin de renforcer les compétences des enseignants. Un questionnement plus global sur les stratégies et les actions à mettre en œuvre pour renforcer les compétences des enseignants reste à être mené.

*Les plans d'élargissement.* Les plans d'élargissement ont pour but de planifier l'extension de l'implantation de l'APC dans les établissements de formation professionnelle. Chacun des départements de formation a élaboré un plan d'élargissement. Ces plans d'élargissements sont spécifiques à chacun des opérateurs de formation; ils sont une réponse adéquate à la nécessité d'étendre l'application de l'APC tout en prenant en compte les contextes propres à chacun. Ici encore la question de savoir si cette approche permettra d'enclencher un mouvement irréversible vers l'implantation de l'APC dans tous les établissements des opérateurs de formation concernés demeure posée.

*Formation action en matière d'études sectorielles.* Un autre aspect de l'accompagnement du RÉAPC a porté sur la formation, sous forme d'ateliers, des départements formateurs sur les thèmes de l'adéquation formation - emploi et de la réalisation d'études sectorielles. Le secteur de la pêche maritime a bénéficié d'un accompagnement plus soutenu pour réaliser un portrait de la pêche maritime ainsi qu'un diagnostic sectoriel. Cet accompagnement apprécié a répondu à un besoin réel du département et il servira à orienter le développement des programmes de formation. Il convient cependant de noter que la situation de la pêche maritime est particulière, dans la mesure où le département ministériel est, contrairement au domaine du tourisme ou de l'agriculture, le seul à offrir des formations dans le domaine. Dans le cadre des autres départements, la question à l'effet de déterminer à qui revient la responsabilité de réaliser de telles études se pose avec plus d'acuité. Un cadre de référence de gestion permettrait de clarifier les responsabilités à cet égard. Entre temps, les appuis du RÉAPC, sont pertinents tant en ce qui concerne l'appropriation de la méthodologie que de l'utilité des études réalisées.

## Progression vers l'atteinte des résultats et perspectives

Depuis son démarrage, le RÉAPC a gardé le cap sur le résultat intermédiaire qui vise l'amélioration des compétences de gestion des opérateurs de formation selon l'APC.

Avec l'appui du RÉAPC, le système de la formation professionnelle s'est doté d'outils concrets permettant de soutenir la conception, l'implantation et la gestion des programmes en l'APC. Les départements sectoriels se sont impliqués dans toutes les activités mises en œuvre par le RÉAPC et montrent une bonne intégration des concepts et des méthodes de l'APC. Avec l'appui du RÉAPC, les opérateurs de formation acquièrent les outils et les compétences pratiques qui leur permettront, chacun à leur niveau, de mieux encadrer le développement de la formation professionnelle en leur sein. En ce sens, les avancées du RÉAPC vers l'atteinte des résultats immédiats et des résultats intermédiaires sont en bonne voie de réalisation. Pour un renforcement durable des compétences, il sera cependant nécessaire que les outils mis à la disposition des opérateurs de formation trouvent une véritable application. Les plans d'élargissement permettent déjà d'orienter les actions à mener. Cependant, il convient encore de rappeler que ces outils perdront de leur valeur et de leur pertinence si les modifications attendues au niveau des cadres administratifs et réglementaires n'aboutissent pas. Le risque encouru est l'abandon des outils et la perte des bénéfices de ces appuis une fois le projet terminé.

### *Perspectives*

La question de la constitution d'une masse critique de personnes ressources qui maîtrisent la méthodologie de l'APC est centrale pour l'atteinte des résultats du RÉAPC. Il sera important de mener une réflexion sur la meilleure façon de constituer cette masse critique de ressources. Les directions de formation des départements sectoriels ont foi dans le leadership qu'elles peuvent assumer à leur niveau en matière d'ingénierie de la formation. Il faut cependant s'interroger à savoir si une approche strictement sectorielle est viable et si elle permettrait, à terme, d'effectuer le virage du SFP vers l'APC comme le prévoit la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021. Différentes options sont à considérer, notamment:

- le développement d'une expertise institutionnelle d'appui au niveau sectoriel, comme le RÉAPC en fait actuellement l'expérimentation;
- le développement d'une expertise institutionnelle d'appui au niveau national, tel qu'elle pourrait se déployer au sein d'un institut national de formation des formateurs, des directeurs et de la recherche en ingénierie de la formation qui est évoquée dans la stratégie nationale 2021;
- le développement d'une expertise externe, assurée par le secteur privé; celle-ci existe actuellement à un niveau embryonnaire.

L'ACA pourrait appuyer ses partenaires marocains afin d'approfondir ces options et mettre à profit les trois prochaines années pour construire une approche pérenne de renouvellement des compétences en ingénierie de la formation en APC. En ce qui concerne la formation des formateurs, la problématique se pose dans les mêmes termes.

Une autre option pourrait également être considérée, soit l'élargissement de la vocation des CRMEF (les Centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation), qui sont bien

implantés dans toutes les régions du Maroc, afin qu'ils puissent prendre en charge la formation des formateurs et des directeurs de l'enseignement professionnel. L'intégration du DFP au sein du MENFP pourrait faciliter la mise en œuvre de cette solution.

À court terme, le RÉAPC pourrait appuyer la définition des profils de compétences des méthodologues et des enseignants en APC.

### 3.2.3 Résultats de la composante 3

Deux résultats immédiats et cinq extrants fixent les attentes relatives à cette composante qui vise à l'amélioration des compétences en APC dans les établissements de formation professionnelle des départements sectoriels de l'agriculture, de la pêche maritime et du tourisme.

Tableau 3 : Résultats attendus de la composante 3

Résultat intermédiaire	Résultat immédiat	Extrants
3. Les compétences des établissements à assumer de plus grandes responsabilités de gestion sont renforcées	5. La structure organisationnelle des établissements est renforcée	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
		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
		L'appui technique à l'élaboration d'un plan de communication auprès des ÉFP est terminé
	6. Les outils de gestion en APC des établissements de formation sont renforcés	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
		L'appui technique à la formation des formateurs et des directeurs d'établissements pour l'implantation de programmes en APC est achevé

#### Atteinte des extrants relatifs à la structure organisationnelle des établissements de formation professionnelle

*Restructuration de la gestion des établissements en APC.* Une dizaine d'établissements de formation professionnelle ont bénéficié directement des appuis du RÉAPC depuis son démarrage. Les activités varient d'un établissement à l'autre en fonction des besoins identifiés lors d'exercices bilans menés avec l'appui du REAPC. Les accompagnements et les formations actions réalisés par les conseillers techniques du RÉAPC ont porté sur différents thèmes à caractère pédagogique, tels que l'élaboration de programmes et de modules de formation, ou

encore de gestion, telle que l'adaptation des modes de gestion de l'établissement à l'approche par compétences, la gestion de programme réalisé en mode apprentissage. Des programmes de formation ont été révisés, notamment au département du tourisme et de la pêche maritime.

Le cadre méthodologique d'élaboration des programmes en APC et le cadre de gestion des établissements de formation professionnelle et leurs outils trouvent, au niveau des établissements, leur principal lieu de mise en œuvre. Cependant, plusieurs obstacles entravent celle-ci. Tous les interlocuteurs ont signalé des résistances aux changements induits par l'adoption de l'APC sur le plan des pratiques de gestion et des pratiques pédagogiques ainsi que le manque de formation et de compétences des enseignants pour enseigner les programmes en APC. Toutes ces questions devraient interpeller au premier ressort les opérateurs de formation et le DFP qui ont pour mandat de mettre en place les conditions qui permettent aux établissements d'implanter l'APC en leur sein. Maintenant que les outils devant structurer l'implantation de l'APC dans les établissements sont disponibles, il importe de s'attarder sur la recherche des moyens qui permettront de lever les obstacles identifiés, car, faut-il le rappeler, les actions d'accompagnement directes du RÉAPC n'ont qu'une portée et une durée limitées dans le temps.

*Comité de gestion et relation avec le milieu professionnel.* Sur les trois établissements rencontrés, les relations avec le milieu professionnel sont apparues comme étant plus ou moins structurées, mais fonctionnelles, notamment au niveau de l'organisation des stages. Avec l'appui du RÉAPC, des activités sont en cours au sein de certains établissements afin de structurer davantage ces relations, mais beaucoup reste encore à faire. Cependant, ici encore, les actions d'accompagnement directes du RÉAPC n'ont qu'une portée et une durée limitées dans le temps.

#### Atteinte des extrants en matière de renforcement des outils de gestion en APC

*Développement des outils de gestion et formation des formateurs.* Les actions menées dans les établissements ont contribué à alimenter la rédaction du cadre méthodologique d'élaboration des programmes et du guide de gestion des établissements en APC. Les accompagnements du RÉAPC s'adaptent aux dynamiques propres aux secteurs et aux établissements concernés, permettant ainsi de recueillir une information diversifiée sur les contextes et les difficultés variées rencontrées dans la mise en œuvre de l'APC.

## Progression vers l'atteinte des résultats et perspectives

Depuis son démarrage, le RÉAPC a globalement gardé le cap sur le résultat intermédiaire qui vise l'amélioration des compétences de gestion des établissements de formation selon l'APC. L'approche centrée sur la réponse aux besoins spécifiques des établissements a parfois amené le RÉAPC à travailler davantage au niveau du développement de programme que sur les changements à apporter en matière de gestion. Les deux dimensions étant liées, il est normal que l'on doive parfois passer par la révision des programmes avant de se concentrer sur la gestion de leur mise en œuvre.

Pour le RÉAPC, l'accompagnement des établissements à l'implantation de l'APC ne doit pas être une fin en soi. La stratégie visant à mener des actions à tous les niveaux du système, DFP, opérateurs de formation, établissements de formation professionnelle, tout en mettant l'accent sur les aspects de gestion liés à la pratique de l'APC est pertinente dans la mesure où les interventions au niveau des établissements permettent d'alimenter la réflexion et l'action sur toute la chaîne de gestion et de positionner l'appui que le DFP et les OF peuvent apporter aux établissements pour mettre en œuvre l'APC. La mise en œuvre du programme «officier mécanicien 3<sup>e</sup> classe» en mode apprentissage constitue à cet égard un exemple du dialogue «top-down» et «bottom-up» qui produit des résultats.

### *Perspectives*

L'ACA et ses partenaires pourraient formaliser une démarche qui permettrait de capitaliser sur l'expérience pratique acquise au niveau des établissements afin d'apporter des améliorations aux outils développés et ainsi s'assurer qu'ils répondent de mieux en mieux aux besoins et aux contextes dans lesquels ils se mettent en œuvre.

Une fois les obstacles réglementaires et administratifs levés, les établissements appuyés auront les coudées plus franches pour adopter un mode de fonctionnement et de gestion qui permette une meilleure mise en œuvre de l'APC. Un appui fort des directions de formation faciliterait l'atteinte des résultats. Ici encore, la question centrale est la suivante :

- comment les départements de formation au sein des ministères sectoriels peuvent-ils contribuer, à court et à moyen terme, à supporter les changements nécessaires pour appuyer les établissements de formation dans la mise en œuvre de l'APC au sein des établissements dont ils sont responsables;
- comment le RÉAPC peut-il appuyer les opérateurs de formation en ce sens.

Afin de supporter la mise en œuvre de l'APC au niveau des établissements, la communication devrait porter sur la gestion du changement et sur les partenariats à tisser avec le milieu professionnel.

### 3.2.4 Résultats de la composante 4

Deux résultats immédiats et trois extrants fixent les attentes relatives à cette composante qui vise à accroître l'implication du secteur privé à tous les niveaux du système de la formation professionnelle.

Tableau 4 : Résultats attendus de la composante 4

Résultat intermédiaire	Résultat immédiat	Extrants
4. La capacité des partenaires du secteur privé à jouer pleinement leur rôle dans la gestion du système de formation professionnelle est accrue	7. La participation aux différents comités (pilotage, sectoriel, consultatif, de gestion) des partenaires du secteur privé est accrue	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
		L'appui technique à l'élaboration des mandats et responsabilités des comités assurant une participation active des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) est réalisé
	8. Les capacités en APC des partenaires du secteur privé sont améliorées	L'appui technique à l'élaboration d'un programme d'information et de formation sur l'APC à l'intention des représentants des partenaires du secteur privé (CGEM, F/AP) est réalisé

#### *Atteinte des extrants relatifs à la participation des partenaires du secteur privé aux comités sectoriels*

Les résultats atteints à ce jour sont peu nombreux malgré les efforts déployés par le RÉAPC afin d'intéresser les partenaires du secteur privé, notamment la CGEM, à participer plus activement au pilotage du système de la formation professionnelle. Le blocage survenu au niveau de la clarification des rôles et des responsabilités des différents acteurs du SFP a impacté la formalisation d'un comité de pilotage multipartite au niveau national sous l'égide du DFP. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de concertation au niveau national, mais celle-ci se déploie à travers divers fora, tels que le Conseil d'administration de l'OFPP, le comité central des contrats spéciaux de formation qui est géré avec les syndicats, les instances logées au ministère de l'Emploi, etc. Le RÉAPC explore actuellement la possibilité de concentrer ses accompagnements au niveau sectoriel, notamment à travers les GIAC, où on trouverait un terrain plus favorable à l'atteinte des objectifs.

#### *Atteinte des extrants relatifs à l'information et à la formation des partenaires du secteur privé sur l'APC*

Le plan de communication sur l'APC inclut le secteur privé. Le RÉAPC a déployé quelques activités visant à informer les partenaires du secteur privé sur l'APC. La rencontre tenue avec la



CGEM montre toutefois que celle-ci, du moins au niveau des cadres supérieurs de la commission formation, est davantage intéressée par les questions de l'adéquation formation – emploi que par les problématiques relatives à la qualité de la formation. Des efforts de communication importants restent à faire afin que le secteur privé en arrive à formuler ses attentes quant aux compétences à développer au niveau de la formation initiale et ainsi que sur les améliorations à apporter aux programmes d'études.

### **Progression vers l'atteinte des résultats et perspectives**

Peu de résultats concrets ont été enregistrés à ce jour. La stratégie d'intervention basée sur la participation du secteur privé à un comité national de pilotage du système de la formation professionnelle sous l'égide du DFP offre peu de perspective de réalisation. Un réalignement de la stratégie du RÉAPC vers un accompagnement à caractère sectoriel pourrait constituer une opportunité de relancer cette composante.

Par ailleurs, le RÉAPC, prenant appui sur la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, pourrait intensifier la communication sur l'APC, entre autres, en ce qui concerne le rôle que les partenaires du secteur privé peuvent jouer au niveau de l'amélioration de la qualité des formations. Les fora existants, au niveau national et sectoriel, pourraient être utilisés.

### **3.3 Durabilité des résultats et niveau d'appropriation**

#### *3.3.1 Conception du projet, pertinence des activités et résultats eu égard aux orientations de la politique du gouvernement*

Les préoccupations principales de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, portaient sur les questions suivantes :

- Les activités planifiées, les outils développés s'inscrivent-ils dans les orientations du gouvernement en matière de développement de la FP?
- Les activités, les outils et les résultats du projet contribuent-ils à la mise en œuvre de la réforme?
- Les activités mises en œuvre pour promouvoir l'EEG sont-elles en cohérence avec la politique nationale?

À cela s'ajoutent deux questions, non formulées au départ, mais qui se sont ajoutées au fil de l'évaluation:

- La conception du projet est-elle adéquate et les résultats attendus sont-ils réalistes?
- La portée du projet permet-elle de produire les résultats attendus?

*Congruence avec les orientations de la politique du gouvernement.* En ce qui a trait à la congruence du projet avec les orientations du gouvernement en matière de développement de la formation professionnelle, on peut conclure que les activités déployées et les outils

développés s'inscrivent pleinement dans la politique nationale de la formation professionnelle 2021. Lors d'un entretien, le secrétaire général du département de la Formation professionnelle a réitéré l'importance et la pertinence de l'appui du RÉAPC, notamment pour tout ce qui touche à l'ingénierie de la formation et à l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle.

*Conception du projet.* On l'a mentionné déjà, le projet est très ambitieux dans ses objectifs d'appuyer le DFP afin qu'il devienne le catalyseur de la gouvernance du système de la formation professionnelle, ceci notamment, en raison de la configuration actuelle du système et des acteurs qui y interviennent. L'importance d'une meilleure coordination au sein de l'ensemble du système de la formation professionnelle n'est pas à remettre en question, mais elle relève, à la limite, bien davantage d'une volonté politique de coordination exprimée à haut niveau que de la disponibilité des outils et des cadres nécessaires à cette coordination. En cela, le RÉAPC se heurte à des contraintes qui outrepassent l'accompagnement qu'il peut apporter. Sous l'impulsion du RÉAPC, le dialogue se renforce. Il importe de le maintenir vivant.

Sur un autre plan, dans la logique du renforcement des capacités du département de la Formation professionnelle, le projet vise des résultats dans toutes les composantes du système de la formation professionnelle, de la détermination des besoins en compétences jusqu'à l'évaluation du système de formation. Pour atteindre des résultats structurels concrets, certaines de ces composantes requièrent non seulement que des consensus soient bâtis en matière de gouvernance, mais elles requièrent aussi des investissements à long terme. À cet égard, les attentes en ce qui concerne la détermination des besoins en compétences et l'évaluation du système de la formation professionnelle demandent à ce que des priorités soient établies afin de pouvoir générer des résultats concrets d'ici 2019.

*Portée du projet.* Le choix de retenir seulement trois départements sectoriels pour mettre en œuvre le projet permettait d'éviter un éparpillement des efforts et d'atteindre des résultats concrets. La portée limitée du projet ne contribue toutefois pas à renforcer le rayonnement du DFP au sein du système de la formation professionnelle. En cours de mise en œuvre, l'OFPPPT et le ministère de l'Artisanat ont été impliqués dans certaines activités du projet. Aussi souvent que cela s'y prête, cette pratique d'élargissement devrait pouvoir se répéter.

### 3.3.2 *Qualité des produits et des outils livrés*

Les préoccupations de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, portaient sur les questions suivantes :

- Les produits et les outils développés sont-ils directement utilisables par les bénéficiaires?
- Les produits et les outils développés sont-ils faciles d'utilisation?

Les informations recueillies durant l'évaluation permettent de conclure à la qualité des produits et des outils livrés et à leur applicabilité, notamment le cadre méthodologique d'élaboration des

programmes, le cadre de gestion des établissements en APC et le modèle de gestion pour les établissements en gestion déléguée. La méthodologie utilisée permet, lorsque cela s'y prête, un développement et une expérimentation simultanés de ceux-ci, ce qui a contribué à la production d'outils qui répondent aux besoins de la base.

Des efforts de simplification des outils existants ont été faits. Les personnes rencontrées affirment en être arrivées à un résultat satisfaisant. La conduite d'un changement de paradigme quant à l'approche et à la méthode de développement et de mise en œuvre des programmes de formation professionnelle rencontre nécessairement de la résistance chez les acteurs du système. Avec le temps, les outils pourront se raffiner et croître en pertinence. La conception du RÉAPC qui intervient à tous les échelons du système de la formation professionnelle permettra de collecter l'information pertinente et d'apporter les changements qui s'imposeront d'ici sa fin en 2019.

### 3.3.3 Qualité du partenariat et adhésion des partenaires à l'APC

Les préoccupations de l'évaluation, telles que formulées dans la matrice d'évaluation, portaient d'une part sur l'adéquation des rôles joués par les partenaires, notamment :

- Quel est l'ancrage institutionnel du projet?
- Les responsabilités propres au DFP, aux OF, aux établissements et au secteur privé sont-elles clairement définies et assumées?
- De quelle façon chacun des partenaires définit-il son rôle dans la mise en œuvre du projet?

Elles portaient également sur l'adhésion et l'engagement des partenaires, notamment :

- Les partenaires à tous les niveaux sont-ils convaincus de la pertinence de l'APC?
- Est-ce qu'il y a un consensus sur le modèle d'APC à retenir?
- Les partenaires manifestent-ils la volonté de poursuivre l'implantation du modèle tel qu'amorcé actuellement?

*Ancrage institutionnel.* Compte tenu des résultats attendus, l'ancrage institutionnel du projet au département de la Formation professionnelle est adéquat. Les rencontres avec les différents bénéficiaires du projet n'ont pas révélé de tensions telles qu'elles remettraient en cause cet ancrage. Les comités de suivi et de gestion du projet sont fonctionnels. Les partenaires, que ce soit au DFP, chez les opérateurs de formation ou au niveau du secteur privé, participent aux activités et aux réunions du comité directeur et du comité technique du projet. Les relations avec l'ACA sont bonnes et celle-ci fait preuve d'une écoute qui lui permet de répondre à des besoins ponctuels qui sont exprimés tout en gardant le cap sur les résultats.

*Adhésion des partenaires.* L'atteinte des résultats du RÉAPC est étroitement liée à l'adhésion des partenaires aux principes et aux pratiques de l'approche par compétences. Dès 2003, dans le

cadre de la mise en œuvre de la réforme de son système éducatif<sup>15</sup>, le Maroc avec l'appui du Canada a choisi d'expérimenter l'APC et de réaliser une mise en œuvre progressive de ses résultats<sup>16</sup>. Suite aux résultats positifs obtenus, le RÉAPC a été planifié dans l'objectif de renforcer les compétences des acteurs de la formation professionnelle en matière de gestion selon l'APC. Dix ans plus tard, force cependant est de reconnaître que l'APC dispose encore, dans les faits, d'un statut expérimental, faute d'orientation et de directives claires des autorités gouvernementales sur son statut et les conditions de son application.

L'APC fait partie du vocabulaire de l'ensemble des intervenants en formation professionnelle qu'ils soient ou non associés au RÉAPC. Cependant, il semble que chacun s'y réfère et l'adapte en fonction de sa réalité et de ses contraintes propres. L'atteinte des résultats du RÉAPC est liée à l'appropriation d'un certain nombre de pratiques de planification, de gestion, d'enseignement et d'évaluation qui respectent le cadre de l'APC et qui lui confèrent sa spécificité.

La question qui se pose en filigrane est de déterminer si le modèle d'APC proposé est trop contraignant ou trop collé au contexte québécois auquel se réfèrent les experts canadiens du RÉAPC pour qu'il puisse se mettre en œuvre dans le contexte marocain. Les entretiens réalisés lors de la mission d'évaluation n'ont pas permis de répondre clairement à cette question. Il est difficile de dégager, à partir des discours entendus, ce qui relève d'une analyse lucide du contexte de ce qui relève de comportements de résistance au changement. Le modèle d'APC développé au Maroc a subi des adaptations par rapport au modèle québécois. Les intervenants rencontrés, qui sont directement impliqués dans le RÉAPC, adhèrent au modèle développé. Les trois prochaines années devraient être mises à profit afin poursuivre le travail afin que le modèle trouve son application tout en ne sacrifiant pas aux fondamentaux de l'APC.

La stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, validée en septembre 2015, inscrit formellement l'APC au cœur de sa stratégie d'amélioration de la qualité de la formation et l'identifie comme étant l'approche retenue pour procéder à la réingénierie de la formation professionnelle basée sur les compétences<sup>17</sup>. Ceci pourrait, si cette volonté se concrétise et que le gouvernement s'engage dans le processus de réingénierie de la formation professionnelle en APC, permettre au RÉAPC d'atteindre ses résultats.

### **3.4 Pertinence des mécanismes et des stratégies**

#### *3.4.1 Planification et gestion opérationnelle*

Les préoccupations de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, portaient sur les questions suivantes:

- Le projet, dès la phase de démarrage, a pris du retard. À quoi cela est-il imputable? Aurait-on pu procéder autrement?

---

<sup>15</sup> Découlant notamment de la Charte nationale de l'éducation et de la formation

<sup>16</sup> DDP, op. cit, p. 70.

<sup>17</sup> Stratégie nationale de la formation professionnelle, p. 38.

- Les mécanismes adéquats ont-ils été mis en place afin d'assurer la coordination des travaux, la gestion des ressources humaines?
- Les niveaux d'effort sont-ils appropriés pour générer les résultats?

Le projet a connu un démarrage lent. Il s'est écoulé 9 mois entre la signature du contrat du MAECD avec l'ACA et l'approbation du PMO. Ceci est dû notamment : i) au changement institutionnel survenu au Maroc qui a rattaché le département de la Formation professionnelle au ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle; ii) au temps écoulé entre la planification initiale du projet et sa mise en œuvre qui a nécessité une remise à niveau afin d'en arriver à une compréhension partagée du projet et des résultats attendus et qui a donné lieu à l'émergence de nouveaux besoins non prévus initialement, et; ii) des incertitudes entourant la finalisation de la stratégie nationale de la formation professionnelle qui a impacté la finalisation du plan de mise en œuvre. Un tel retard n'est toutefois pas inhabituel dans le cycle de gestion des projets; les discussions entourant la préparation du PMO se sont déroulées dans de bonnes conditions.

Les documents de gestion du projet (plan de mise en œuvre, plans annuels de travail et rapports annuels) facilitent la coordination des travaux et la gestion des ressources humaines. Les rapports annuels et les plans de travail, notamment, présentent clairement la situation du projet en temps réel, les progrès et les difficultés rencontrés, les hypothèses d'ajustement à la programmation des activités et les options retenues. Celles-ci sont discutées avec les partenaires. Les échanges avec les différents interlocuteurs du projet ont permis de constater, aussi bien au sein de l'ACA que chez les partenaires institutionnels du projet, une approche réfléchie par rapport au déroulement du projet et sur les moyens à mettre en œuvre afin d'impulser les changements attendus au niveau du système de la formation professionnelle.

La complexité du projet et les changements requis pour générer les résultats s'inscrivent dans une démarche de longue durée. Le rythme de décaissement RÉAPC s'est adapté à la vitesse de production des extrants. C'est ce qui a permis de prolonger le projet de trois ans sans extension de son enveloppe budgétaire. Compte tenu du caractère structurant du projet et du temps nécessaire pour induire des changements organisationnels tels que ceux qui sont planifiés, cette prolongation constitue une opportunité pour le RÉAPC d'accroître les perspectives de durabilité des résultats.

#### *3.4.2 Mécanismes de suivi et de gestion des risques*

En ce qui concerne les mécanismes de suivi du projet, les questions formulées dans la matrice d'évaluation étaient les suivantes :

- Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer le suivi du projet ?
- Le comité directeur est-il fonctionnel? Joue-t-il son rôle?
- Le comité technique de coordination est-il fonctionnel? Joue-t-il son rôle?

En ce qui concerne la gestion des risques, les questions formulées dans la matrice d'évaluation étaient les suivantes :

- Les risques ont-ils été bien identifiés et suivis par l'ACA?
- Les mesures suggérées pour réduire les effets de ces risques étaient-elles réalistes et suffisantes? Est-ce qu'elles ont été prises en compte par les partenaires?

*Fonctionnement des comités de gestion du projet.* Le comité technique et le comité directeur du RÉAPC jouent leur rôle en matière de suivi et d'orientation du projet. Les réunions sont tenues de façon régulière, les comptes rendus sont produits et les décisions y sont clairement énoncées.

*Suivi des résultats et cadre de mesure du rendement.* Le suivi des résultats du projet à partir du cadre de mesure du rendement a posé des problèmes dès la préparation du plan de mise en œuvre et il en pose encore à ce jour. L'ACA a mobilisé, au cours de l'an 2 du projet, une consultante afin d'appuyer l'équipe de gestion dans la clarification du cadre de mesure du rendement et l'identification des indicateurs et des cibles. Il en est résulté un cadre de mesure du rendement conforme aux règles d'élaboration de ce type de document, mais qui, en raison du grand nombre de résultats et d'extrants, s'avère difficile à renseigner<sup>18</sup>; si bien qu'à ce jour celui-ci n'est pratiquement pas utilisé aux fins du suivi des résultats du projet. Pratiquement, dans le RÉAPC, le suivi des résultats est basé sur une analyse systématique i) des activités réalisées; ii) des progrès réalisés pendant la période couverte par le rapport et iii) des progrès réalisés depuis le début du projet (cumulatif) et ce, en fonction des résultats immédiats et intermédiaires du projet. Comme les partenaires ont une bonne compréhension des objectifs qu'ils souhaitent atteindre à moyen terme, le suivi des résultats, bien que factuel, se fait de façon adéquate. Compte tenu de l'avancement du projet, il ne semble pas pertinent de refaire le cadre de mesure du rendement qui, compte tenu des règles d'élaboration de ce document, pourra difficilement être allégé.

*Gestion des risques.* Le plan de mise en œuvre du projet identifie sept risques qui sont rédigés de façon très générale. Trois concernent directement ou indirectement l'adhésion à l'APC, trois concernent directement ou indirectement les capacités techniques et de gestion de l'ACA, la disponibilité des ressources humaines et financières et un risque concerne la disponibilité des informations pertinentes pour renseigner les résultats du projet (cadre de mesure du rendement). Dans les rapports annuels de rendement, le rapportage sur la gestion du risque n'est pas toujours systématique. Il est parfois intégré dans l'analyse des résultats. Une analyse systématique du risque permettrait notamment de poser plus clairement les problématiques liées à l'adhésion à l'approche par compétences.

---

<sup>18</sup> Le cadre de mesure du rendement compte 67 indicateurs au total.

### 3.4.3 Stratégies d'accompagnement et de transfert des compétences

Les préoccupations de l'évaluation, telle que formulée dans la matrice d'évaluation, étaient les suivantes :

- Les différentes approches d'accompagnement sont-elles adéquatement utilisées?
- Les partenaires marocains sont-ils pleinement impliqués dans les processus de décision?
- Les ressources humaines canadiennes et marocaines mises à contribution sont-elles adéquates?

Les stratégies d'accompagnement déployées par le RÉAPC sont adéquates et variées. Elles reposent principalement sur les missions des conseillers techniques qui, compte tenu des objectifs et des mandats, animent des ateliers et des formations actions, accompagnent des équipes marocaines pour développer des outils, produisent des études, font du coaching en situation de travail. Des missions d'études au Canada ont également été organisées. Selon les informations obtenues, les discussions entre les équipes canadiennes et marocaines sont franches et précèdent la prise de décision. Les rencontres menées au Maroc avec les partenaires du projet indiquent un degré de satisfaction élevé quant aux approches d'accompagnement mises en œuvre par le projet, à la qualité et à la compétence des conseillers techniques. Les responsables au sein de l'ACA savent faire preuve de souplesse dans la mise en œuvre du projet et sont à l'écoute des besoins du partenaire. Les missions d'études organisées au Canada ont été appréciées par les participants et ont permis de progresser vers une vision commune des objectifs à atteindre.

Depuis le début de la mise en œuvre du projet, l'ACA et le DFP ont évité de travailler en silo en impliquant des participants issus de toutes les composantes du projet : représentants du DFP, des opérateurs de formation, du secteur privé, ouvrant même les travaux à des acteurs qui ne sont pas directement identifiés comme étant les bénéficiaires du projet (ministère de l'Artisanat, OFPPT). Cette stratégie, congruente avec les objectifs de renforcement du pilotage et de la gestion du système de la formation professionnelle, contribue à élargir la maîtrise de l'APC et à favoriser le réseautage, le partage d'informations, d'outils et de compétences entre les bénéficiaires.

## 4.0 CONCLUSION

### 4.1 Leçons apprises

Même si le REAPC n'est qu'à mi-chemin de son parcours, il est possible de relever quelques leçons:

- Les retards, même importants, dans la mise en œuvre des projets peuvent être un indicateur de bonne gestion. Il peut être bénéfique à l'atteinte des résultats du projet de

différer des activités ou des groupes d'activités pour lesquels les conditions de réussite ne sont pas en place.

- Au moment de la conception d'un projet dont les résultats reposent sur l'implantation d'approches ou de méthodes spécifiques, il importe d'évaluer le risque que celles-ci ne reçoivent pas la validation institutionnelle en temps opportun.
- La formulation de résultats qui ciblent le renforcement institutionnel par la mise en place de structures organisationnelles constitue un risque lorsque le bénéficiaire principal ne dispose pas de tous les leviers pour exercer ses compétences.

## 4.2 Perspectives d'interventions

Suite à sa prolongation, le RÉAPC a l'opportunité de revoir certains aspects de sa programmation. Voici quelques pistes à soumettre à la réflexion du comité directeur du projet.

*En ce qui a trait à l'appui au département de la Formation professionnelle*

Les résultats attendus de la composante 1 sont ambitieux en raison : i) de l'ampleur des changements qu'ils appellent au niveau de la gouvernance du système de la formation professionnelle et du contexte dans lequel celle-ci s'exerce ainsi que; ii) de la conception même de l'appui au DFP qui cible toutes les directions techniques du département et toutes les composantes du système de la formation professionnelle, de l'adéquation formation – emploi jusqu'à l'évaluation du système, en passant par la réingénierie de la formation.

Pour la suite du projet, il importera de miser sur les acquis et de veiller à ne pas disperser les efforts. Ainsi :

- Les avancées les plus importantes du RÉAPC ont été réalisées au niveau de la réingénierie de la formation professionnelle. Fort des résultats obtenus à ce jour, le projet pourrait concentrer une bonne part de ses énergies à cette composante du système de la formation professionnelle. La réflexion sur les activités à mener pourrait porter sur *la contribution que le DFP peut apporter à court et à moyen terme afin de supporter les changements* nécessaires pour assurer le virage vers la qualité annoncé dans la stratégie nationale de la formation professionnelle et qui prend pour appui la réingénierie de la formation professionnelle selon une approche basée sur les compétences.
- Dans le plan de mise en œuvre, les contours de l'appui du RÉAPC en matière d'adéquation formation – emploi et d'évaluation du système de la formation professionnelle sont très globalement dessinés. Les besoins sont importants, les



interlocuteurs sont nombreux et les réponses s'avèrent complexes à mettre en œuvre. Il sera important que l'ACA et le DFP identifient clairement les résultats à atteindre en tenant compte de ce qu'il est possible de réaliser d'ici la clôture du projet et de l'apport technique que d'autres partenaires intéressés par ces questions sont en mesure d'apporter.

- Le RÉAPC a réussi jusqu'à ce jour à conserver le cap sur les résultats immédiats et intermédiaires du projet. La validation de la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 fera peser une obligation de résultat sur le DFP. Il pourrait en résulter la formulation de demandes d'accompagnement au RÉAPC qui ne sont pas directement en lien avec les résultats du projet. Le comité directeur du RÉAPC devra être attentif à ces situations et s'assurer que les actions contribuent directement aux résultats du projet.
- Le RÉAPC a contribué à soutenir le dialogue entre les différents acteurs du système de la formation professionnelle sous l'égide du DFP. Il doit continuer à exercer ce rôle.

#### *En ce qui a trait aux appuis aux opérateurs de formation et aux établissements de formation*

Le choix de renforcer les compétences des opérateurs de formation est une option judicieuse du RÉAPC. Ceux-ci bénéficient d'une voix importante aussi bien sur les questions d'adéquation formation – emploi que sur les questions touchant à l'élaboration des programmes de formation, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la formation. Les appuis du REAPC devraient continuer dans le même sens. Les interventions directes du REAPC au niveau des établissements ne doivent pas être considérées comme une fin en soi, mais comme une occasion de contribuer au renforcement des capacités de l'opérateur de formation afin qu'il soit en mesure d'accompagner à son tour les changements au niveau des établissements sous sa juridiction. Le choix de limiter la portée du projet à trois opérateurs de formation contraint cependant les perspectives de généralisation de l'APC au sein du SFP. Ainsi :

- Lorsque c'est possible et pertinent, le RÉAPC pourrait élargir ses activités à d'autres opérateurs de formation, comme il l'a déjà fait à certaines occasions. Ceci est de nature à servir les résultats du projet.

#### *En ce qui a trait à l'implication du secteur privé*

L'implication du secteur privé sur les questions de qualité de la formation demeure un enjeu important. Ainsi :

- En prenant appui sur la Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021, le RAÉPC pourrait intensifier la communication sur l'APC afin de promouvoir le rôle que les

partenaires du secteur privé peuvent jouer au niveau de l'amélioration de la qualité des formations. Les fora existants, au niveau national et sectoriel, pourraient être utilisés.

- Le réaligement proposé par le RÉAPC afin d'assurer un accompagnement orienté sur les comités sectoriels pourrait constituer une opportunité de relancer cette composante.

#### *En ce qui a trait à l'institutionnalisation de l'ÉÉG*

- Un premier effort afin d'institutionnaliser l'ÉÉG au sein du DFP a été accompli avec la mise en place de l'unité de gestion de l'égalité et de l'équité du genre. L'unité est actuellement à se doter d'outils concrets pour promouvoir l'ÉÉG dans le système de la formation professionnelle. Il sera important pour le RÉAPC de poursuivre l'accompagnement à l'unité.

#### *En ce qui a trait à la pérennisation des résultats*

- Jusqu'à ce jour, l'APC dispose d'un statut d'approche expérimentale. Cette situation est source de confusion et de résistance dans le système. Les résultats du RÉAPC reposent sur l'hypothèse que l'approche par compétences est officiellement adoptée par le MENFP comme l'approche à utiliser pour planifier, élaborer, implanter et évaluer les programmes de formation professionnelle. À court terme, des solutions doivent être apportées pour régler les contraintes d'incompatibilité de l'APC avec les cadres administratifs et réglementaires en vigueur. Les retards à apporter à ces changements affectent l'efficacité et l'efficience du projet et mettent en risque la pérennité des appuis.
- La question de la constitution d'une masse critique de personnes ressources aptes à accompagner le développement et la mise en œuvre des formations en APC constitue un enjeu de pérennité important pour le RÉAPC. Il est difficile de voir comment la stratégie actuelle, axée principalement sur le renforcement des compétences d'un nombre limité d'opérateurs de formation, permettra à terme de supporter la généralisation de l'APC à l'ensemble du système de la formation professionnelle. Les partenaires du RÉAPC devront, à la lumière des résultats atteints à ce jour, se pencher sur la question afin de trouver la meilleure façon de constituer une expertise nationale en APC. Le RÉAPC, d'ici les trois prochaines années, pourrait appuyer le MENFP en ce sens. Parmi les options possibles, mentionnons :
  - o L'élargissement de l'approche actuelle visant à constituer une expertise institutionnelle d'appui au niveau des opérateurs de formation;
  - o le développement d'une expertise institutionnelle d'appui au niveau national, tel qu'elle pourrait se déployer au sein d'un institut national de formation des formateurs, des directeurs et de la recherche en ingénierie de la formation qui est évoquée dans la stratégie nationale 2021;

- le développement d'une expertise externe, assurée par le secteur privé; celle-ci existe actuellement à un niveau embryonnaire;
- l'élargissement de la vocation des CRMEF (les Centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation), qui sont bien implantés dans toutes les régions du Maroc, afin qu'ils puissent prendre en charge la formation des formateurs et des gestionnaires des établissements de l'enseignement professionnel. L'intégration du DFP au sein du MENFP pourrait faciliter la mise en œuvre de cette solution.

## ANNEXE 1 : MATRICE D'ÉVALUATION

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
<b>1. ATTEINTE DES RÉSULTATS</b>			
<b>Composante 1</b>			
<u>Extrants de la composante 1 : Appuis techniques</u> 1. Conception et mise en place d'une structure de pilotage en matière d'ingénierie de la formation et de gestion pour tout mode de formation et impliquant l'ensemble des partenaires 2. Élaboration d'un plan de communication démystifiant la complexité et les conséquences de la mise en œuvre de l'APC 3. Mise en place de mesures structurantes identifiées par le MENFP en EEG 4. Développement d'outils de gestion selon l'APC pour les secteurs public et privé de FP 5. Réalisation des plans stratégiques des secteurs paramédical et sécurité 6. Processus d'évaluation du SFP	Les extrants de la composante 1, tels qu'identifiés dans le ML et le CMR, sont-ils en voie de réalisation? Les activités réalisées sont-elles conformes à celles identifiées dans le PMO ou ont-elles évolué en cours de mise en œuvre? Les changements sont-ils justifiés? Quelle proportion des extrants/activités de la composante 1 est réalisée au 31 août 2015? L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire la réalisation complète des extrants à la fin du projet?	Nombre d'extrants réalisés, non réalisés, en voie de réalisation Appréciation des changements apportés (justification)	Rapports de l'ACA Compte rendu des réunions du comité directeur Entrevues avec les responsables marocains Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA Produits livrés.
<u>Résultats immédiats de la composante 1</u> 1. La structure organisationnelle du MENFP/DFP est améliorée incluant la mise en place de mesures structurantes relatives à l'EEG 2. Les outils de gestion du SFP selon l'APC sont accrus	Les résultats immédiats sont-ils en voie de réalisation? À quelle étape de sa réalisation en sont le cadre de référence de gestion et la structure de pilotage selon l'APC? Les mesures structurantes de l'EEG sont-elles identifiées? Sont-elles en voie d'expérimentation? Le plan de communication est-il développé? Où en est sa mise en œuvre? Quels sont les blocages rencontrés et quelles en sont les conséquences? À quelle étape de leur réalisation en sont les outils suivants : - Système de planification	Étapes réalisées Étapes à franchir	Idem

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de développement : cadre méthodologique</li> <li>- Outil de mise en œuvre : guide d'implantation</li> <li>- Outil d'évaluation du SFP en collaboration avec AFD</li> </ul> <p>L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire l'atteinte complète des résultats immédiats à la fin du projet?</p>		
<p><i>Progression vers l'atteinte du résultat intermédiaire</i> Les compétences de gestion du MENFP/DFP selon l'APC et l'institutionnalisation du genre sont renforcées</p>	<p>Quels sont les indices actuellement observables de l'opérationnalisation de la gestion du SFP selon l'APC? Quels sont les indices actuellement observables de mesures structurantes mises en place pour institutionnaliser l'EEG? Combien de cadres du DFP maîtrisent actuellement l'APC? Comment estiment-ils leur niveau de compétence? Quelles seraient les étapes ou les actions prioritaires à mener pour accroître l'engagement du MENFP envers l'APC? Quels sont les obstacles anticipés?</p>	Indices observables fournis par les interlocuteurs	Entrevues avec les responsables marocains du DFP, à l'Unité ÉEG Entrevues avec l'ACA et le MAECD
<b>Composante 200</b>			
<p><i>Extrants de la composante 2 : Appuis techniques</i> 1. Préparation d'un cadre de gestion favorisant une plus grande autonomie de gestion des établissements de formation 2. Mise en œuvre des mesures prioritaires en ÉEG 3. Élaboration d'un plan de communication auprès des OF 4. Finalisation du développement des outils de gestion selon l'APC 5. Développement de formation action 6. Formation de formateurs selon l'APC</p>	<p>Les extrants de la composante 2, tels qu'identifiés dans le ML et le CMR, sont-ils en voie de réalisation? Les activités réalisées sont-elles conformes à celles identifiées dans le PMO ou ont-elles évolué en cours de mise en œuvre? Les changements sont-ils justifiés? Quelle proportion des extrants/activités de la composante 2 est réalisée au 31 août 2015? L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire la réalisation complète des extrants à la fin du projet?</p>	Nombre d'extrants réalisés, non réalisés, en voie de réalisation Appréciation des changements apportés (nombre et justification)	Rapports de l'ACA Compte rendu des réunions du comité directeur Entrevues avec les responsables marocains Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA Produits livrés
<p><i>Résultat immédiat de la composante 2</i> 1. La structure organisationnelle de gestion de la formation des opérateurs publics de formation est renforcée, incluant la mise en place de mesures</p>	<p>Les résultats immédiats sont-ils en voie de réalisation? À quelle étape de sa réalisation en sont le cadre de référence de gestion et la structure de pilotage selon l'APC?</p>	Étapes réalisées Étapes à franchir	Idem

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
<p>prioritaires relatives à l'ÉEG</p> <p>2. Les capacités en APC des opérateurs publics de formation sont accrues</p>	<p>Le guide de gestion à l'usage des EFP est-il disponible? Est-il en voie d'implantation?</p> <p>Les mesures prioritaires favorisant l'ÉEG sont-elles identifiées? Sont-elles en voie d'implantation?</p> <p>Le plan de communication est-il élaboré? Où en est sa mise en œuvre?</p> <p>Quels sont les blocages rencontrés et quelles en sont les conséquences?</p> <p>À quelle étape de leur réalisation en sont les outils suivants dans les différents OF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre de référence de gestion</li> <li>- Diagnostic formation emploi</li> <li>- Études sectorielles</li> <li>- Programmes de formation</li> <li>- Guide de gestion</li> <li>- Plan d'élargissement</li> </ul> <p>Certains d'entre eux sont-ils en cours d'expérimentation?</p> <p>L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire l'atteinte complète des résultats immédiats à la fin du projet?</p>		
<p><u>Progression vers l'atteinte du résultat intermédiaire</u></p> <p>Les compétences de gestion de la formation selon l'APC et de prise en compte du genre (IÉÉG) des opérateurs publics sont améliorées</p>	<p>Quels sont les indices actuellement observables de l'opérationnalisation des cadres administratifs des cadres administratifs et réglementaires selon l'APC chez les OF?</p> <p>Quels sont les indices actuellement observables de mesures structurantes mises en place pour institutionnaliser l'ÉEG chez les OF?</p> <p>Tous les secteurs de formation évoluent-ils au même rythme?</p> <p>Combien de cadres des OF maîtrisent actuellement l'APC? Comment estiment-ils leur niveau de compétence?</p> <p>Quelles seraient les étapes ou les actions prioritaires à mener pour accroître l'engagement des OF envers l'APC?</p>	<p>Indices observables fournis par les interlocuteurs</p>	<p>Entrevues avec les responsables marocains du DFP</p> <p>Entrevues avec les opérateurs de formation marocains (Agriculture, Pêche maritime, Tourisme, Opérateurs privés)</p> <p>Entrevues avec l'ACA et le MAECD</p>

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	Quels sont les blocages anticipés?		
<b>Composante 300</b>			
<u>Extrants de la composante 300 : Appui technique</u> 1. Restructuration du mode de gestion des établissements de formation, y compris le cadre juridique, tenant compte des objectifs d'autonomie et de reddition de compte 2. Mise en place de comités de gestion d'établissements permettant la participation des partenaires du secteur privé (CGEM et F/AP) 3. Élaboration d'un plan de communication pour les ÉFP 4. 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 5. Formation des formateurs et des directeurs d'établissements pour l'implantation des programmes en APC	Les extrants de la composante 3, tels qu'identifiés dans le ML et le CMR, sont-ils en voie de réalisation? Les activités réalisées sont-elles conformes à celles identifiées dans le PMO ou ont-elles évolué en cours de mise en œuvre? Les changements sont-ils justifiés? Quelle proportion des extrants/activités de la composante 3 est réalisée au 31 août 2015? L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire la réalisation complète des extrants à la fin du projet?	Nombre d'extrants réalisés, non réalisés, en voie de réalisation Appréciation des changements apportés (nombre et justification)	Rapports de l'ACA Compte rendu des réunions du comité directeur; Entrevues avec les responsables marocains Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA Produits livrés.
<u>Résultat immédiat de la composante 300</u> 1. La structure organisationnelle des établissements est renforcée 2. Les outils de gestion en APC des établissements de formation sont renforcés	Les résultats immédiats sont-ils en voie de réalisation? Des changements ont-ils été apportés à la structure organisationnelle de l'établissement? Les outils de gestion sont-ils disponibles? Sont-ils en voie d'implantation? Quels sont les blocages rencontrés et quelles en sont les conséquences? Quel est votre degré de satisfaction par rapport à ces outils?	Étapes réalisées Étapes à franchir	Idem
<u>Progression vers l'atteinte du résultat intermédiaire</u> Les compétences des établissements à assumer de plus grandes responsabilités de gestion sont renforcées	Quels sont les indices actuellement observables de l'application du guide de gestion dans les établissements? Quels sont les indices actuellement observables de l'application des mesures prioritaires en ÉÉG? Quelles seraient les étapes ou les actions prioritaires à	Indices observables fournis par les interlocuteurs	Entrevues avec les responsables marocains du DFP Entrevues avec les opérateurs de formation Entrevues dans les

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	mener pour accroître les compétences et le niveau d'application des établissements en APC? Quels sont les blocages anticipés?		établissements de formation Entrevues avec l'ACA et le MAECD
<u>Extrants de la composante 400 : Appui technique</u> 1. Une participation significative des partenaires du secteur privé (CGEM et F/AP) à la structure de pilotage en matière d'ingénierie de formation et de gestion de l'APC et représentation équilibrée des femmes et des hommes 2. Élaboration d'un programme d'information et de formation sur l'APC à l'intention des représentants des partenaires du secteur privé 3. Élaboration des mandats et responsabilités des comités assurant une participation active des partenaires du secteur privé	Les extrants de la composante 4, tels qu'identifiés dans le ML et le CMR, sont-ils en voie de réalisation? Les activités réalisées sont-elles conformes à celles identifiées dans le PMO ou ont-elles évolué en cours de mise en œuvre? Les changements sont-ils justifiés? Quelle proportion des extrants/activités de la composante 4 est réalisée au 31 août 2015? L'état d'avancement des travaux permet-il d'induire la réalisation complète des extrants à la fin du projet?	Nombre d'extrants réalisés, non réalisés, en voie de réalisation Appréciation des changements apportés (nombre et justification)	Rapports de l'ACA Compte rendu des réunions du comité directeur Entrevues avec les responsables marocains Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA Produits livrés
<u>Résultat immédiat de la composante 400</u> 1. La participation aux différents comités (pilotage, sectoriel, consultatif, de gestion) des partenaires du secteur privé est accrue; 2. Les capacités en APC des partenaires du secteur privé sont améliorées.	Les résultats immédiats sont-ils en voie de réalisation? La structure de partenariat dans le pilotage du SFP est-elle connue? Des comités sont-ils formés? Des formations ont-elles été offertes? Quel est votre degré de satisfaction par rapport à ces formations? Quels sont les blocages rencontrés et quelles en sont les conséquences?	Étapes réalisées Étapes à franchir	Idem
<u>Progression vers l'atteinte du résultat intermédiaire</u> La capacité des partenaires du secteur privé à jouer leur rôle dans la gestion du système de formation professionnelle est accrue	Quel est votre niveau de satisfaction eu égard au rôle qui vous est attribué dans la gestion du SFP et à votre participation? Quels sont les blocages anticipés?	Expression de la satisfaction	Entrevue avec les responsables à la DFP Entrevues avec les partenaires du secteur privé Entrevues avec l'ACA et le MAECD
<b>2. DURABILITÉ DES RÉSULTATS ET NIVEAU D'APPROPRIATION</b>			
<b>Pertinence des activités et des résultats eu égard aux orientations de la politique</b>	Les activités planifiées, les outils développés s'inscrivent-ils dans les orientations du gouvernement en matière de développement de la FP? Les activités, les outils et les résultats du projet contribuent-ils à la mise en œuvre de la réforme? Les activités mises en œuvre pour promouvoir l'EEG	Degré d'adéquation entre les orientations de la politique en matière de FP, d'adoption de l'APC et de responsabilisation des établissements de FP et les activités et les outils réalisés	Documents de politique Entrevues avec les responsables marocains au DFP Entrevue avec les responsables de l'unité EEG



CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	sont-elles en cohérences avec la politique nationale?	Clarté des rôles et attributions des différents intervenants? Appréciation par les responsables au MENFP des apports du projet à la réforme	Entrevues avec l'ACA et le MAECD Entrevues avec les responsables du secteur privé Entrevues avec les PTF et l'OFPPT
<b>Qualité des produits et des outils livrés</b>	Les produits et les outils développés sont-ils directement utilisables par les bénéficiaires? Les produits et les outils développés sont-ils faciles d'utilisation?	Niveau d'utilisation des outils Degré d'appréciation des produits et des outils par les utilisateurs	Entrevues avec les responsables marocains du DFP Entrevues avec les opérateurs de formation Entrevues dans les établissements de formation
<b>Qualité du partenariat</b>			
Adéquation des rôles joués par les intervenants	Quel est l'ancrage institutionnel du projet? Les responsabilités propres au DFP, aux OF, aux établissements et au secteur privé sont-elles clairement définies et assumées? De quelle façon chacun des partenaires définit-il son rôle dans la mise en œuvre du projet? Le DP s'est-il acquitté de ses engagements en ce qui a trait à la disponibilité des ressources humaines? Le DFP s'est-il acquitté de ses engagements en ce qui a trait à la disponibilité des ressources financières pour la réalisation des études?	Clarté dans la description des rôles Niveau de satisfaction par rapport à la mobilisation des ressources marocaines	Compte rendu des réunions du comité directeur du projet Entrevues avec les responsables marocains au DFP Entrevues avec l'ACA et le MAECD
Adhésion/engagement des partenaires	Les partenaires à tous les niveaux sont-ils convaincus de la pertinence de l'APC? Y a-t-il consensus sur le modèle d'APC à retenir? Les approches/stratégies proposées par RÉAPC pour susciter l'adhésion sont-elles adéquates? Susceptibles d'apporter les changements souhaités? Les partenaires manifestent-ils la volonté de poursuivre l'implantation du modèle tel qu'amorcé actuellement? Existe-t-il une synergie de vision entre les différents acteurs en ce qui concerne l'APC et le modèle retenu Existe-t-il une synergie de vision entre les différents	Clarté dans les arguments utilisés, Exemples de changements déjà amorcés	Entrevues avec les responsables marocains Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA Entrevues avec les PTF et l'OFPPT

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	acteurs en ce qui concerne les efforts à consacrer à l'EED?		
<b>3. PERTINENCE DES MÉCANISMES ET DES STRATÉGIES MISES EN PLACE POUR RÉALISER LE PROJET</b>			
Planification et gestion opérationnelle	<p>Le projet, dès la phase de démarrage, a pris du retard. À quoi cela est-il imputable? Aurait-on pu procéder autrement? Les efforts déployés ont-ils été suffisants pour permettre de réaliser les résultats?</p> <p>Les mécanismes adéquats ont-ils été mis en place afin d'assurer la coordination des travaux, la gestion des ressources humaines?</p> <p>Aurait-on pu mieux prévenir et gérer les situations difficiles? Comment?</p>	<p>Écart entre les activités planifiées et les activités réalisées</p> <p>Niveau d'adéquation des mécanismes mis en place compte tenu des défis</p>	<p>Plans de travail et rapport de l'ACA;</p> <p>Entrevues avec les responsables du DFP</p> <p>Entrevue avec l'ACA et le MAECD</p>
Stratégies d'accompagnement et de transfert de connaissance	<p>La stratégie d'accompagnement repose principalement sur des missions de développement d'outils et d'accompagnement des cadres en situation de travail (faire faire), sur des formations/action, des voyages d'études ainsi que sur la mise en place d'outils de communication. La gestion participative dans la prise de décision est privilégiée.</p> <p>Les différentes approches d'accompagnement sont-elles adéquatement utilisées?</p> <p>Les partenaires marocains sont-ils pleinement impliqués dans les processus de décision?</p> <p>Les ressources humaines canadiennes et marocaines mises à contribution sont-elles adéquates?</p> <p>Les niveaux d'effort sont-ils appropriés pour générer les résultats?</p> <p>La mise à niveau initiale a-t-elle été réalisée?</p> <p>Des stratégies ont-elles été utilisées pour faire face à la résistance au changement? Ont-elles fonctionné?</p> <p>Les approches de la coopération canadienne au Maroc et identifiées dans le PMO (GAR, approche participative, approche systémique, approche itérative, approche de gestion décentralisée, accompagnement de proximité, communication stratégique) ont-elles</p>	<p>Degré d'atteinte des résultats</p> <p>Niveau de satisfaction des partenaires</p>	<p>Entrevues avec les responsables marocains</p> <p>Entrevues avec les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA</p>

CRITÈRES, SOUS-CRITÈRES / RÉSULTATS	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
	intégré dans la mise en œuvre du projet?		
Mécanismes de suivi	Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer le suivi du projet ? Le comité directeur est-il fonctionnel? Joue-t-il son rôle? Le comité technique de coordination est-il fonctionnel? Joue-t-il son rôle? Les comités sectoriels de suivi sont-ils fonctionnels?	Régularité des rencontres	Compte-rendu des rencontres Entrevues avec les responsables du DFP Entrevue avec l'ACA et le MAECD
Gestion des risques	Les risques ont-ils été bien identifiés et suivis par l'ACA? Les mesures suggérées pour réduire les effets de ces risques étaient-elles réalistes et suffisantes? Ont-elles été prises en compte par les partenaires?		Rapports annuels Entrevues avec les responsables du DFP Entrevue avec l'ACA et le MAECD
Leçons apprises	Quelles sont les principales leçons apprises tant sur le plan du développement que sur le plan des opérations et de la gestion des risques?		Entrevues avec les responsables marocains, les bénéficiaires du projet, le MAECD et l'ACA

## **ANNEXE 2 : DOCUMENTATION CONSULTÉE**

La demande de propositions (DDP) pour le projet RÉAPC  
Le Plan de mise en œuvre du RÉAPC (2012)  
Le mémoire d'approbation de la prolongation de la durée du projet (2015)  
Le modèle logique du RÉAPC  
Le cadre de mesure de rendement du RÉAPC  
La Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021  
Le rapport d'activité 2014 du département de la Formation professionnelle  
Le rapport de mission de démarrage de l'ACA : État des lieux (2012)  
Le rapport bilan de l'implantation de l'APC à DFP, dans les OF et les ÉFP (2013)  
Les procès-verbaux du comité directeur et du comité technique du projet  
Les plans de travail annuels (PTA) du projet  
Les rapports narratifs annuels du projet  
Le rapport sur le rendement de l'investissement (RRI) 2014-2015  
Des rapports de mission de l'agent de suivi  
Un extrait du rapport de mission sur la «prise en compte de la dimension de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la programmation canadienne au Maroc», novembre 2014, de Louissette Martin  
Des exemples des productions du projet fournis par le MAECD ou disponibles sur le site WEB du RÉAPC

### **ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES**

La chef de coopération (MAECD)

Les responsables du projet RÉAPC au MAECD (lors du démarrage et actuellement)

L'agent de suivi du RÉAPC

Le secrétaire général du département de la Formation professionnelle et ses collaborateurs

La directrice de la Coordination pédagogique et du secteur privé au DFP et ses collaborateurs

Le directeur de la Formation en milieu professionnel au DFP et ses collaborateurs

La chargée de l'Unité de la gestion du genre au DFP

Le président et le vice-président de la Commission Formation professionnelle à la CGEM

Le président de la Fédération marocaine de l'enseignement professionnel privé

Les chefs division à la direction formation maritime et de la Promotion socioprofessionnelle du département de la Pêche maritime

Le directeur de l'Institut de technologie des pêches maritimes de Larache

Un consultant impliqué dans la réalisation de l'étude sectorielle sur le secteur de la pêche

Le Directeur de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche au ministère de l'Agriculture et ses collaborateurs

Le directeur de l'Institut des techniciens spécialisés en horticulture de Meknès et ses collaborateurs

La directrice des ressources et de la formation au ministère du Tourisme et ses collaborateurs

Le directeur de l'Institut spécialisé de technologie appliquée hôtelière et touristique de Marrakech et ses collaborateurs

La chef de la division Orientation et suivi de l'insertion à l'OFPP

La chargée d'aide et de coopération internationale à la Délégation européenne au Maroc

Le conseiller technique - formation professionnelle - projet DKTI/GIZ

La spécialiste en programmes de développement au département de la croissance économique et du commerce de l'USAID

La responsable éducation / formation professionnelle à MCC

La directrice du RÉAPC à Rabat

Le conseiller technique / cadre de référence de gestion

La conseillère technique / cadre méthodologique et département de la pêche maritime

Le conseiller technique / guide de gestion des établissements et département de l'Agriculture

Le conseiller technique / gestion des EFP du secteur du tourisme

Le conseiller technique / adéquation formation – emploi

Le conseiller technique / communication  
La conseillère technique / égalité et l'équité du genre  
Le conseiller technique / secteur privé