**RAPPORT FINAL**



|  |  |
| --- | --- |
| **PROJET DE JUMELAGE** | |
| **Intitulé du projet :** | Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances |
| **Partenaires :** | France (Expertise France, Agence française de coopération technique internationale, opérateur des ministères de l’Économie et des Finances, et de l’Europe et des Affaires étrangères) |
| **Bénéficiaire :** | Maroc (Direction du Budget du Ministère de l’Économie, des Finances et de la Réforme de l’Administration) |
| **Date :** |  |

**Numéro du contrat de jumelage : MA 15 ENI FI 01 17 (MA/49)**

**Partie 1 : informations sur le projet**

|  |  |
| --- | --- |
| **Numéro du contrat de jumelage** | MA 15 ENI FI 01 17 (MA/49) |
| **Intitulé du projet** | Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances |
| **Partenaires de jumelage**  **(EM et PB)** | Etat membre : France - Expertise France, Agence française de coopération technique internationale, opérateur des ministères de l’Économie et des Finances, et de l’Europe et des Affaires étrangères  Pays bénéficiaire : Maroc (Direction du Budget du Ministère de l’Économie, des Finances et de la Réforme de l’Administration) |
| **Numéro de rapport** | Rapport final |
| **Période couverte par le rapport** | 1er janvier 2018 au 31 octobre 2020 |
| **Durée du projet** | 34 mois |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ahmed BERRADA  Chef de projet Maroc |  | Patrick DELAGE  Chef de projet France  Par délégation, le CRJ  Virginie MA-DUPONT |

**Partie 2 : contenu**

**2A - Résumé**

La nouvelle loi organique relative à la loi de finances (LOF) adoptée en 2015, s’inscrit dans le cadre de réforme de l’Administration, et vise le renforcement d’une gouvernance financière performante et démocratique. Le vote de la LOF est l’aboutissement d’un processus d’expérimentation et de la concertation conduit par l’administration marocaine.

Ainsi, la LOF consacre, dans un ensemble cohérent et interdépendant de dispositions, un nouveau cadre de préparation et d’exécution du budget de l’État permettant une gestion des finances publiques moderne basée sur les principes de la performance, de la responsabilité et de la transparence.

Adoptée en juin 2015, la Loi Organique n° 130-13 relative à la loi de Finances définit les principes régissant la gestion des finances publiques en termes de :

* Renforcement de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence des politiques publiques ;
* Amélioration de la soutenabilité des finances publiques et de la lisibilité budgétaire ;
* Accroissement du rôle du Parlement dans le débat budgétaire, dans le contrôle et dans l'évaluation des politiques publiques.

Afin d’accompagner et d’assister les départements ministériels et institutions dans le chantier de réforme de la LOF, la Direction du Budget et Expertise France ont conçu et mis en place un dispositif de formation, à travers un jumelage institutionnel portant sur «le renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances». Ce jumelage financé par l’Union Européenne a permis un transfert de savoir-faire, de compétences et d’expérience.

Dans les grandes lignes, les activités suivantes ont été réalisées :

* La production des contenus et des supports de formation : 8 modules de formation métiers (programmation budgétaire triennale, nomenclature budgétaire, construction et budgétisation des programmes, pilotage de la performance, mise en œuvre et suivi de la performance, contrôle interne budgétaire et audit interne, contrôle de gestion) et 3 modules de formation à l’andragogie ont été conçus dans le cadre du projet, un jeu pédagogique et 3 vidéos à vocation formative (en versions arabe et française).
* La réalisation et le déploiement des formations LOF : 66 sessions de formation ont été organisées (dont 6 sessions à distance).
* Le transfert de compétences en ingénierie de formation et en ingénierie pédagogique : un guide de suivi et d’évaluation des actions de formation a été élaboré dans les premiers mois du projet. L’équipe du Service de formation dans le domaine de la réforme budgétaire (SFDRB) s’est approprié le guide afin de mettre en place le dispositif de formation et l’évaluer.
* La constitution d’un vivier de formateurs : le dispositif mis en place a permis de former 41 gestionnaires qui font partie d’un pool interministériel de formateurs LOF.

**2B – CONTEXTE**

**Situation de départ**

Avant la mise en place du jumelage, des formations de sensibilisation à la LOF avaient été organisées dans le cadre du « projet d’Appui à la mise en œuvre de la LOF au Maroc » financé par la Banque Mondiale (1,6 millions de dollars sur 5 ans). En effet, une caravane de partage et de sensibilisation autour de la LOF des 12 Régions du Royaume, sous le thème «dimension régionale et implication des services déconcentrés : gages de réussite du déploiement de la LOF», avait permis de former 1200 bénéficiaires.

Cependant, des formations plus spécifiques de perfectionnement se sont révélées nécessaires à la dissémination des principes de la LOF et à la mise en place effective de la démarche de performance au sein des départements ministériels. En ce sens, le projet de jumelage accompagne la mise en œuvre de la LOF en renforçant les capacités des gestionnaires publics, et s’inscrit dans la continuité du précédent projet.

**Objectifs du projet :**

**Objectif général :**

L'objectif général du jumelage était de contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF).

**Objectif spécifique :**

Plus précisément, le jumelage a appuyé la conduite et le déploiement de la formation au bénéfice de formateurs et des gestionnaires de l’administration marocaine pour la mise en œuvre effective des différents volets de la LOF, à chaque stade du cycle budgétaire et au bénéfice de l'ensemble de l'administration publique.

**Résultats obligatoires :**

Résultat obligatoire 1.1 : Le budget de l'État s'inscrit dans une perspective triennale.

Résultat obligatoire 1.2 : Le budget de l’État est structuré par programmes conformément aux règles établies.

Résultat obligatoire 2.1 : La gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l’amélioration de la qualité des services publics.

Résultat obligatoire 2.2 : Le contrôle de gestion, l’audit de performance, le contrôle et l’audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance.

Résultat obligatoire 3.1: En lien avec les demandes spécifiques d’expertise, des textes règlementaires, des documents d'orientation, des guides méthodologiques sont produits ou des nouvelles pratiques de gestion sont mises en œuvre dans des domaines identifiés liés à la mise en œuvre de la LOF.

Résultat obligatoire 3.2: Un dispositif de suivi et évaluation de la formation est mis en place.

**2C – PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE**

**Développements intervenus à l’extérieur du projet**

1. *Principaux développements intervenus dans le pays bénéficiaire pendant la période de mise en œuvre du projet dans le domaine politique concerné*

Au cours des deux ans et demi de mise en œuvre, il n’y a eu aucun changement du cadre législatif et le gouvernement marocain a poursuivi le déploiement de la réforme budgétaire sans modification notoire et dans la continuité de ce qui avait motivé le lancement du jumelage. La LOF a fait l’objet d’une mise en œuvre progressive. En 2018, la nouvelle nomenclature budgétaire a été adoptée pour le budget général, les services de l’État gérés de manière autonome et les compte d’affectation spéciale. La comptabilité générale est devenue effective. Les projets de performance doivent être déposés au niveau des commissions parlementaires concernées, en accompagnement des projets de budgets ministériels. En 2019, la programmation budgétaire triennale est entrée en vigueur. Enfin, l’année 2020 marque la mise en œuvre des dernières dispositions de la LOF : intégration des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite dans le chapitre des dépenses de personnel, mise en place de la comptabilité d’analyse des coûts, certification de la régularité et de la sincérité des comptes de l’État par la Cour des Comptes et accompagnement du projet de règlement de la loi de finances notamment par le rapport annuel de performance et le rapport d’audit de performance. De ce fait, la direction du Budget entre dans une phase d’approfondissement de la mise en œuvre de la LOF.

Depuis le remaniement ministériel d’octobre 2019, le Ministère de l’Économie et des Finances a intégré la Réforme de l’Administration et le volet fonction publique. Ceci n’a pas remis en cause les chantiers sur lesquels porte le projet de jumelage.

1. *Développement extérieur ayant eu un impact sur le déroulement du projet de jumelage*

La crise mondiale liée à la pandémie de la COVID-19 a affecté la réalisation des actions prévues dans le cadre du projet de jumelage. Compte tenu de la prolongation de l’État d’urgence sanitaire, de la difficulté de déplacement entre la France et le Maroc, aucune mission sur place n’a pu être organisée entre le mois de mars et la fin du projet.

De nombreuses actions prévues au projet ont été transformées en activités télétravaillables pour celles qui pouvaient l’être. Les lettres d’accompagnement n°10 et n°12 ont permis de faire valider une liste d’activités pouvant être réalisées en télétravail.

La prolongation du projet de jumelage pour une durée de 5 mois (deuxième prolongation) a été signée le 18 mai 2020 par le biais de l’avenant n°3, afin de permettre la réalisation de toutes les activités prévues initialement et d’atteindre les résultats assignés au projet.

**Développements du projet**

1. *Principaux développements intervenus à l’intérieur du projet*

Ce jumelage a permis d’aboutir aux résultats probants suivants :

* La production des contenus et des supports de formation
* La réalisation et le déploiement des formations LOF
* Le transfert de compétences en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique
* La constitution d’un vivier de formateurs

La mise en œuvre du projet de jumelage a permis un réel transfert de savoir-faire en matière d’ingénierie de formation et ingénierie pédagogique. En effet, l’équipe du service de la formation dans le domaine de la réforme budgétaire a suivi l’ensemble des formations du projet, a travaillé en étroite collaboration avec les experts français dans le cadre de l’élaboration des modules, a acquis les compétences nécessaires au suivi et à l’évaluation des actions de formation (cf guide du suivi et de l’évaluation des actions de formation). Elle est désormais capable d’assurer en toute autonomie cette activité et certains membres de l’équipe peuvent animer des formations dans le domaine de la LOF.

De nombreux livrables ont été produits dans le cadre du projet : chaque module de formation a fait l’objet de l’élaboration d’un kit pédagogique, qui est rassemblé dans une pédagothèque mise en ligne sur le site de la LOF.

De nombreuses formations ont été organisées dans le cadre du projet : 66 sessions afin de former 1462 bénéficiaires. Le bilan statistique est joint en annexe n°4.

Un vivier de formateurs dédiés dans le domaine de la LOF a été constitué. Il rassemble 41 experts issus de différents départements ministériels, qui ont suivi une grande majorité voire tous les modules de formation du projet et qui ont aussi suivi le dispositif de formation à l’andragogie. Ce vivier constitue un atout indéniable pour la réussite du projet et sa suite.

1. *Difficultés internes*

Aucune difficulté interne majeure n’est à déplorer. L’équipe du SFDRB a connu le départ d’un de ses agents au début de l’année 2020, mais cela n’a pas entaché la bonne marche du projet.

L’absence de conseiller résident de jumelage (CRJ) pendant 6 mois a retardé la mise en œuvre de certaines activités et décalé le calendrier des actions du projet. Une prolongation du jumelage s’est avérée nécessaire pour atteindre les résultats obligatoires du jumelage.

**Visibilité du projet**

Le séminaire d’ouverture présidé par Monsieur Mohammed BOUSSAID, Ministre de l’Économie et des Finances, a été organisé le 9 juillet 2018. Cette cérémonie a été honorée par la présence de son excellence l’Ambassadeur de l'Union européenne, Madame Claudia WIEDEY, son excellence, l’Ambassadeur de France, Monsieur Jean-François Girault, les deux chefs de projet M. Ahmed BERRADA, Adjoint au Directeur du Budget, pour la partie marocaine et M. Patrick DELAGE, contrôleur budgétaire et comptable ministériel, pour la partie française ainsi que les hauts responsables des administrations marocaine et française. Il a rassemblé une centaine de personnes.

Le séminaire de mi-parcours n’a pas eu lieu, car il devait être organisé au moment où il n’y avait pas de CRJ.

Le séminaire de clôture n’a pas pu avoir lieu compte tenu de la situation épidémiologique que le Maroc a connu durant l’été 2020. Il a été remplacé par un webinaire de clôture qui a eu lieu le 17 novembre 2020. M. Raphaël MARTIN DE LAGARDE, Ministre Conseiller, de l’Ambassade de France au Maroc et M. Philip MIKOS, Chef de coopération à la Délégation de l’Union Européenne à Rabat et les deux chefs de projet M. Ahmed BERRADA, Adjoint au Directeur du Budget, pour la partie marocaine et M. Patrick DELAGE, contrôleur budgétaire et comptable ministériel, pour la partie française ont participé à ce webinaire. Un minimum de 120 personnes se sont connectées au webinaire. Il a fait l’objet d’un communiqué de presse sur le site de la DUE et sur le site dédié à la LOF.

**2D – RÉALISATION DES RÉSULTATS OBLIGATOIRES**

**Objectif général**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif général : Contribuer au déploiement des actions de formation associées à la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique n°130-13 relative à la Loi de Finances (LOF)** | |
| **État de réalisation/problèmes rencontrés** | L’ensemble des actions de formation prévues au programme de travail ont été réalisées : programmation budgétaire triennale, nomenclature budgétaire, construction, budgétisation et gouvernance des programmes, pilotage de la performance, mise en œuvre et suivi de la performance, contrôle interne budgétaire et audit interne, et formation de formateurs. 1462 gestionnaires ont été formés.  Deux modules complémentaires, non prévus au départ, ont même été réalisés : amélioration du dispositif de performance et le contrôle de gestion au service de la performance (cf avenant n°2 et LA n°7).  Par ailleurs, un transfert de compétences en matière d’ingénierie de formation et d’ingénierie pédagogique a été réalisé au profit de l’équipe du SFDRB, qui a acquis une totale autonomie dans l’organisation des sessions de formation, et dans l’élaboration et l’animation de formations dans le domaine de la LOF. |

**Objectifs spécifiques**

| **Objectif spécifique : conduite et déploiement de formations au bénéfice de gestionnaires de l’administration marocaine pour la mise en œuvre effective des différentes dispositions de la LOF, aux différents stades du cycle budgétaire et au travers de l’ensemble de l’administration publique** | |
| --- | --- |
| **État de réalisation/problèmes rencontrés** | Pour chaque module de formation dispensé, un kit pédagogique complet a été élaboré comprenant : le conducteur pédagogique de la formation, le livret formateur, le livret apprenant, un questionnaire préalable à la formation, un questionnaire d’évaluation de l’apprenant, un bilan pédagogique formateur, un questionnaire d’auto-évaluation de l’apprenant, une liste de correspondants (experts et gestionnaires marocains), une liste de contacts des différents formateurs.  Le kit pédagogique correspond à la mise à disposition de tous les outils nécessaires à l’animation d’une formation pour une population donnée. Il s’agit d’un produit « clef en main », qui permet ensuite au formateur animateur de se concentrer sur l’animation de la formation.  Cela correspond à une volonté d’assurer une formation de qualité harmonisée sur tout le territoire marocain. En effet, les formations ont été dispensées par différents experts français et marocains (puis les experts formés auront eux-mêmes à dispenser la formation en cascade). Afin que le contenu soit conforme aux objectifs du projet et identique, l’utilisation d’un kit pédagogique par tous a permis de répondre à ce critère.  Le kit pédagogique a répondu également à la nécessité de déployer largement une formation dans un délai court (dans le cadre du projet de jumelage 1230 bénéficiaires formateurs (BF) et 232 bénéficiaires directs (BD) ont été formés en deux ans et 10 mois).  Des évaluations ont été menées à chaque fin de session de formation, même pour celles réalisées à la fin du jumelage à distance. Cela a permis de conclure à une très grande satisfaction par rapport au cycle de formation mis en place : 80 % des participants ont exprimé une entière satisfaction.  Un guide de suivi et d’évaluation des actions de formation a été élaboré, dans les premiers mois du projet afin d’assurer un suivi opérationnel et efficace des 66 sessions de formation organisées dans le cadre du projet. |

**Résultats atteints sous les différents volets**

* **En vert : résultat atteint**
* *En jaune : résultat partiellement atteint*
* En noir : résultat non atteint

| **Résultats et indicateurs de résultat** | **État de réalisation/problèmes rencontrés** |
| --- | --- |
| **Composante 0 : Organiser les séminaires d’étape du projet** | |
| **Résultat 0.1 : Communiquer autour du projet**  **Organisation du séminaire de lancement associant les acteurs du projet et de manière plus générale ceux de l’environnement administratif**  **Présence de personnalité de haut niveau, représentant, en particulier, la Direction du Budget, les autres directions du MEF impliquées, les départements ministériels et les institutions, l’Union européenne et l’EMP.** | **Le séminaire d’ouverture, organisé le 9 juillet 2018, a rassemblé l’ensemble des acteurs du projet (100 personnes), et notamment Monsieur Mohammed BOUSSAID, Ministre de l’Economie et des Finances, qui a présidé la réunion de lancement du jumelage, Son excellence l’Ambassadeur de l'Union Européenne, Madame Claudia WIEDEY, Son excellence, l’Ambassadeur de France, Monsieur Jean-François Girault**. |
| *Résultat 0.2 : Evaluer la conduite du projet*  *Organisation du séminaire de mi-parcours associant les acteurs du projet, et de manière plus générale ceux de l’environnement administratif.* | *Le séminaire de mi-parcours n’a pas pu être réalisé en l’absence de Conseiller résident de Jumelage.*  *Cependant, il est à noter, qu’un dispositif spécifique de communication a été mis en place autour du projet, au travers des actions suivantes :*  *-des kits pédagogiques avec les logos du Ministère de l’Economie, des Finances et de la réforme de l’Administration, de l’Union Européenne et d’Expertise France*  *-animation d’un compte twitter et linkedin*  *-communiqués réguliers sur le site de la LOF*  *-mise en place d’un espace dédié à la formation sur le site de la LOF avec une pédagothèque*  *-élaboration de vidéos à vocation formative*  *-une plaquette de présentation du projet*  *- réunions de bilan organisées avec certains départements ministériels* |
| *Résultat 0.3 : s’assurer de la mobilisation de l’ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels*  *Organisation du séminaire de clôture associant les acteurs du projet et de manière plus générale ceux de l’environnement administratif.* | *Le séminaire de clôture n’a pu être organisé compte tenu de la situation épidémiologique au Maroc, qui ne permettait pas de grands rassemblements. Un webinaire a été organisé à la place le 17 novembre 2020. M. Raphaël MARTIN DE LAGARDE, Ministre Conseiller, de l’Ambassade de France au Maroc et M. Philip MIKOS, Chef de coopération à la Délégation de l’Union Européenne à Rabat ont participé à ce webinaire. Un minimum de 120 personnes se sont connectées au webinaire.* |
| **Composante 1 : Formation en matière de programmation et de budgétisation par programmes** | |
| **Résultat 1.1 : Le budget de l’Etat s’inscrit dans une perspective triennale**  **Nombre de gestionnaires formés et évaluation des formations par ces derniers**  *Nombre de participants à la visite d’étude sur la PBT et évaluation de la visite d’étude par ces derniers* | **128 bénéficiaires formateurs et 119 bénéficiaires directs ont suivi la formation à la Programmation budgétaire triennale – PBT- (les deux activités PBT globale et sectorielle ont été fusionnées par l’avenant n°2).****La note de satisfaction globale pour ce module est de 3,89/5.**  *La visite d’études en Finlande sur la PBT était programmée pour la fin mars. Elle a dû être reportée puis annulée en raison de la pandémie de la COVID-19. Elle a été remplacée par l’organisation d’un webinaire. Il a eu lieu le 12 octobre 2020 et a rassemblé jusqu’à 115 participants en même temps.* |
| **Résultat 1.2 : Le budget de l’Etat est structuré par programmes conformément aux règles établies.**  **Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers** | **98 bénéficiaires directs ont été formés à la nomenclature budgétaire. 105 bénéficiaires formateurs ont suivi la formation construction et budgétisation des programmes, ainsi que 110 bénéficiaires directs.**  **La note de satisfaction globale pour le module « nomenclature budgétaire » est de 4,24/5 et pour le module « construction et budgétisation des programmes » de 4,04/5.** |
| **Composante 2 : formation en matière de gestion budgétaire axée sur la performance** | |
| **Résultat 2.1 : La gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l’amélioration de la qualité des services publics.**  **Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers**  **Nombre de participants à la visite d’étude sur la performance budgétaire et évaluation de la visite d’étude par ces derniers**  *Développement des dispositifs de suivi et d’évaluation de la performance dans les administrations* | **105 bénéficiaires formateurs ont été formés au pilotage de la performance et 76 bénéficiaires directs. 115 bénéficiaires formateurs ont participé à la formation « mise en œuvre et suivi de la performance », ainsi que 74 bénéficiaires directs.**  **La note de satisfaction globale pour le module « pilotage de la performance » est de 4,19/5 et pour le module « mise en œuvre et suivi de la performance » de 4,26/5.**  **La visite d’études a été organisée en deux temps : une première visite organisée en France 4 au 8 Février 2019 au profit de 10 gestionnaires et une seconde en Autriche du 23 au 27 Juin 2019 au profit de 10 gestionnaires.**  *Les formations organisées sur l’amélioration du dispositif de performance (cf résultat ci-dessous) étaient basées sur de nombreux cas pratiques qui ont permis de valider l’acquisition de compétences en matière de suivi et d’évaluation de la performance.* |
| **Résultat 2.2 : Le contrôle de gestion, l’audit de performance, le contrôle et l’audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance.**  **Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers** | **119 bénéficiaires formateurs ont été formés au « contrôle interne budgétaire et à l’audit interne ».****128 bénéficiaires formateurs ont été formés à l’amélioration du dispositif de performance****(formation qui a remplacé celle prévue sur l’audit de performance qui est du ressort exclusif de l’IGF ).**  **53 personnes ont été formées à distance au contrôle de gestion.**  **La note de satisfaction globale pour le module « contrôle interne budgétaire et audit internes » est de 3,95/5 et pour le module « amélioration du dispositif de performance » de 4,28/5.**  **La note de satisfaction globale pour le module contrôle de gestion est de 3,9/5.** |
| **Composante 3 : Appuis techniques et dispositif de suivi de la formation** | |
| **Résultat 3.1: En lien avec les demandes spécifiques d’expertise, des textes réglementaires, des documents d'orientation, des guides méthodologiques sont produits ou des nouvelles pratiques de gestion sont mises en œuvre dans des domaines identifiés liés à la mise en œuvre de la LOF.**  **Nombre de livrables approuvés**  **Nombre de participants à la visite d’étude sur les systèmes d’information et évaluation de la visite d’étude par ces derniers** | **Différentes demandes d’expertise complémentaire ont vu le jour dans le courant de la mise en œuvre du jumelage, sur les thèmes suivants : dialogue de gestion, digitalisation des métiers de la DB, alignement de la LOF avec la déconcentration administrative, e-formation et harmonisation des programmes supports.**  **5 livrables ont été soumis au bénéficiaire, ils ont tous été approuvés.**  **La visite d’études a été organisée en deux temps : une première visite organisée en France du 22 au 27 avril 2019 au profit de 7 gestionnaires et une seconde au Danemark du 2 au 6 Décembre 2019 au profit de 6 gestionnaires.** |
| **Résultat 3.2: Un dispositif de suivi et évaluation de la formation est mis en place et d’un module pour les formateurs**  **Livrables approuvés** | **Le dispositif de suivi et d’évaluation de la formation a été approuvé et est désormais opérationnel dans le SFDRB.**  **Différentes formations de formateurs ont été mises en place : niveau initiation, perfectionnement et expert (à distance). 160 formateurs ont suivi le niveau initiation,** **56 le niveau perfectionnement,** **et 16 le niveau expert.**  **Le pool de formateurs LOF se compose aujourd’hui de 41 personnes. Ils sont capables de déployer des actions de formation au sein de leurs départements ministériels.** |

**2E – IMPACT**

Le résultat principal du jumelage a été atteint : mettre en place un dispositif de formation complet lié aux thématiques de la LOF. 1462 personnes ont été formées, et un pool de formateurs de 41 gestionnaires a été constitué.

La constitution de ce réseau de formateurs est un préalable indispensable au déploiement des actions de formation au sein des départements ministériels. L’équipe est en place, les outils de formation sont disponibles (pédagothèque mise en ligne sur le site de la LOF), il s’agit maintenant de les accompagner dans le déploiement des actions de formation.

Des réunions avec certains départements ministériels ont été organisées (Forces auxiliaires, Protection Civile, Environnement, Agriculture, Jeunesse et sports, Conseil économique, social et environnemental) afin de démarrer les travaux de mise en place de plans de formation au sein de leurs institutions. Des besoins complémentaires ont émergé à cette occasion, auxquels le SFDRB a répondu en organisant plusieurs sessions de formation.

La mise en place de ce dispositif de formation a eu un impact supplémentaire, non inscrit au projet, mais indispensable pour la réussite de la réforme, il s’agit du développement d’une approche interministérielle, encore balbutiante aujourd’hui. Les échanges entre participants, et la création d’un réseau de formateurs a favorisé les échanges interministériels de bonnes pratiques, et un dialogue encore frémissant.

Enfin, les formations dispensées ont permis une montée en compétences de l’ensemble des gestionnaires formés. La LOF s’appuie donc sur des équipes formées en administration centrale pour sa mise en œuvre annuelle.

**2 F – SUIVI ET DURABILITÉ**

1. *Utilisation des résultats et recommandations du projet*

En matière de formation du personnel, des progrès considérables ont été réalisés au regard de la capacité de mise en œuvre des actions de formation. Il s’agit désormais de poursuivre le travail d’accompagnement des départements ministériels en matière d’élaboration des plans de formation et de déploiement des actions de formation, notamment au niveau déconcentré (afin d’être en phase avec la charte de déconcentration administrative).

1. *Poursuite du travail entamé dans le cadre du projet*

Des actions de formation internes au niveau ministériel s’appuyant sur les modules déjà réalisés doivent être mises en place.

Des actions de pérennisation du dispositif de formation mis en place doivent être menées. Afin que les formations élaborées dans le cadre du projet de jumelage soient utilisées au-delà de la durée du projet, elles pourraient être inscrites dans le catalogue de l’Institut des Finances (IdF) sous l’appellation « Académie de la LOF ». Ces formations constitueront un cursus complet de formation, avec la possibilité de suivre un ou plusieurs modules en fonction des acquis des stagiaires.

Ce cursus pourrait être destiné en premier lieu aux agents en prise de poste, puis proposé aux gestionnaires publics d’administration centrale et déconcentrée dans le cadre de l’évolution de leurs carrières.

Ce cursus devra être mis à jour en fonction des évolutions réglementaires éventuelles, et pourra aussi être enrichi d’autres modules de formation en matière de perfectionnement à la LOF.

De plus, afin d’assurer le déploiement des formations, au niveau central et déconcentré, il est nécessaire d’accompagner les départements ministériels dans l’élaboration et la mise en œuvre de ces plans de formation, aux niveaux central et déconcentré.

A ce stade, dans le cadre du projet de jumelage, les modules élaborés sont des modules d’initiation et de perfectionnement. Une offre de formation de professionnalisation à la LOF, compte tenu des mesures d’opérationnalisation qui seront mises en œuvre dans le cadre du projet, s’avère nécessaire pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle de la réforme.

Après avoir développé un dispositif complet de formations en présentiel (initiation et perfectionnement), il serait opportun de compléter l’offre de formation par l’élaboration et la mise à disposition de module de formation en ligne.

L’objectif est quadruple :

* Toucher un public éloigné des lieux de formation et exclu de la formation ;
* Enrichir le dispositif de formation en présentiel ;
* Réduire les coûts de formation (frais de déplacements des participants).
* Répondre à l’évolution de la situation sanitaire mondiale suite à la crise de la COVID-19

1. *Mesures correctives préconisées*

Des pistes d’amélioration des process d’ingénierie de formation mis en œuvre peuvent être constatées :

* Mise en place d’un process de recueil des besoins en formation auprès des départements ministériels
* Optimisation de la constitution de groupes de participants aux formations

**2G – CONCLUSIONS**

**Évaluation globale**

Le projet est arrivé à sa fin avec un rythme de mise en œuvre plus lent que ce qui était prévu dans le contrat de jumelage, il a dû être prolongé deux fois, et s’est étalé sur 2 ans et 10 mois. Il a subi des ralentissements notamment en raison de l’absence de CRJ pendant 6 mois et de la crise liée à la COVID-19.

Cependant, l’ensemble des activités ont été réalisées et de nombreuses missions complémentaires (7) ont organisées dans le cadre de la composante 3.

**2H – RECOMMANDATIONS : enseignements tirés**

Comme facteurs clés de réussite du projet, on peut identifier :

* La mise en œuvre d’une ingénierie de formation solide et documentée qui a permis de délivrer des formations de qualité ayant donné une entière satisfaction (80% de la population formée était satisfaite des modules).
* La mise en place d’ateliers de co-construction des modules de formation afin que les modules de formation correspondent le plus aux attentes et besoins de l’État bénéficiaire. Ce qui signifie un dialogue engagé dès la conception sur les objectifs et les attendus des formations, et une personnalisation des exemples et des cas pratiques au contexte marocain.
* La mise en place de formations à caractère interministériel qui ont permis les échanges de bonnes pratiques et l’émergence de réseaux informels. Il semble aussi qu’une « communauté » des acteurs de la performance commence à se constituer, à se dessiner grâce à ces cycles de formation. Les échanges sur leurs pratiques lors des exercices et jeux de rôle ont renforcé le besoin de partage entre départements ministériels.
* L’élaboration de formations axées sur la pédagogie active avec des exercices, cas pratiques et jeux de rôles qui répondent à des questions opérationnelles et professionnelles que les gestionnaires se posent et qui favorisent l’apprentissage. Une des principales priorités a été d’accompagner les stagiaires dans leurs pratiques, et de réfléchir ensemble aux moyens de leur amélioration dans le respect et l’écoute de leurs contraintes. L’élaboration d’un jeu pédagogique spécifique pour les besoins du projet a constitué un élément clé de la réussite du projet.
* L’élaboration de kits pédagogiques et de vidéos à vocation formative qui peuvent être mis à disposition des formateurs pour animer les formations.
* La mise en place de formations de formateurs afin d’assurer une montée en compétences des gestionnaires en matière d’animation, de gestion de groupe, et d’ingénierie pédagogique.

A ce stade, il serait utile de développer les actions suivantes:

* Mise en place d’une évaluation différée du dispositif de formation.
* Développer une offre de formation interne (mini-catalogue) que le SFDRB pourrait proposer aux départements ministériels.
* Poursuivre le recrutement et la formation de formateurs dans les départements ministériels.
* Accompagner les départements ministériels dans l’élaboration de leurs plans de formation et le déploiement des actions de formation au niveau déconcentré.
* Améliorer le dispositif de sélection des personnes à former et de constitution des groupes de participants afin d’avoir des groupes plus homogènes.
* Élargir les travaux de co-construction des modules de formation à des départements ministériels représentatifs.
* Améliorer les modalités de formation à distance.
* Développer des modules de e-formation dans le domaine de la LOF.

**2I – ANNEXES**

*Annexe 1 : Bilan des missions et des jours d’expertise*

*Annexe 2 : Tableau des résultats obligatoires réalisés*

*Annexe 3 : Tableau des dépenses*

*Annexe 4 : Bilan statistique*

***Annexe 1 : Bilan des missions et des jours d’expertise***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Jumelage MA 15 ENI FI 01 17 (MA/49) - Maroc - France | | | | |
| Indicateurs de réalisation en termes d'expertise | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **Activités** | **Expertise** | | |  |
|  | **H/J prévus** | **H/J réalisés** | **%** |  |
| Réunions du comité de pilotage | 18 | 11 | 61% |  |
| 7. ACTIVITÉS DU PROJET |  |  |  |  |
| **Composante 0 : Organisation des séminaires** |  |  |  |  |
| **Activité 0.1 Séminaire de lancement** 5 experts x 2 jours = 10 h/j | 0,5 | 0,5 | 100% |  |
| **Activité 0.2 Séminaire de mi-parcours** 1 expert x 2 jours = 2 h/j | 2 | 0 | 0% |  |
| **Activité 0.3 Séminaire de clôture** 5 experts x 2 jours = 10 h/j | 10 | 0,5 | 5% |  |
| **Total de la composante 0** | 12,5 | 1 | 8% |  |
|  |  |  |  |  |
| **Composante I : Formation en matière de programmation et formulation budgétaire par programmes (formateurs et bénéficiaires directs)** |  |  |  |  |
| **Activité 1.1.1 Programmation budgétaire triennale globale (formation destinée exclusivement aux bénéficiaires directs)** 2 experts x 5 jours; 2 experts x 3 jours x 2 groupes = 22h/j | 22 | 22 | 100% |  |
| **Activité 1.2.1 - Nomenclature budgétaire (formations des formateurs)** 2 experts x 5 jours; 1 expert x 3 jours x 2 groupes = 16h/j | 9 | 9 | 100% |  |
| **Activité 1.2.2 - Conception et budgétisation des programmes (formations des formateurs et des bénéficiaires directs)** 2 experts x 5 jours; 1 experts x 4 jours x 6 groupes; 1 expert x 3 jours x 6 groupes = 52h/j | 40 | 40 | 100% |  |
| **Total de la composante I** | 71 | 71 | 100% |  |
|  |  |  |  |  |
| **Composante II - Formation en matière de gestion budgétaire axée sur la performance** |  |  |  |  |
| **Activité 2.1.1 Système de suivi et évalutaion de la performance (formations des formateurs et des bénéficiaire directs)** 2 experts x 5 jours; 1 expert x 4 jours x 6 groupes; 1 expert x 3 jours x 6 groupes = 52h/j | 34,5 | 34,5 | 100% |  |
| **Activité 2.1.2 Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats (formation de formateurs et des bénéficiaires directs)** 2 experts x 5 jours; 1 expert x 4 jours x 6 groupes; 1 expert x 3 jours x 6 groupes = 52h/j | 26 | 26 | 100% |  |
| **Activité 2.2.1 Contrôle de gestion et audit de la performance (formations à formateurs et à bénéficiaires directs)** 2 experts x 5 jours; 1 experts x 4 jours x 6 groupes; 1 expert x 3 jours x 6 groupes = 52h/j | 24 | 23 | 96% |  |
| **Activité 2.2.2 Contrôle (budgétaire et comptable) et audit internes (formations à formateurs et à bénéficiaires directs)** 2 experts x 5 jours; 1 experts x 4 jours x 6 groupes; 1 expert x 3 jours x 6 groupes = 52h/j | 50 | 23,5 | 47% |  |
| **Activité 2.2.3 Le contrôle de gestion au service de la performance (formations à formateurs)** 1 mission x 2 experts x 3 jours et 3 missions x 2 experts x 3 jours = 24h/j | 43 | 30,5 | 71% |  |
| **Total de la composante II** | 177,5 | 137,5 | 77% |  |
|  |  |  |  |  |
| Composante III - Appuis techniques et dispositif de suivi de la formation |  |  |  |  |
| **Activité 3.1 Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF** 1 expert x 5 jours x 30 missions = 150 h/j | 110 | 75 | 68% |  |
| **Activité 3.3 Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEF** 1 expert x 3 jours x 4 missions ; 1 expert x 2 missions x 4 jours = 20h/j | 45 | 43,5 | 97% |  |
| **Activité 3.4 Développement d’un module « formation de formateurs » niveau perfectionnement 3 experts x 2 jours x 4 missions** | 42 | 24,5 | 58% |  |
| **Total de la composante III** | 197 | 143 | 73% |  |
| **TOTAL EXPERTISE UE** | 476 | 363,5 | 76% |  |
|  |  |  |  |  |

***Annexe 2 : Tableau des résultats obligatoires réalisés***

**RÉSULTAT 0.1 :** Communiquer autour du projet

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Evaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.0.1 : Réunion de lancement | Rapport de jumelage, publicité et compte-rendus, ordre du jour autour du séminaire de lancement | 0 au 6e mois | 1 mois | Organisation du séminaire de lancement du jumelage | Réalisé | TS |

**RÉSULTAT 0.2 :** Evaluer la conduite du projet

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Evaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.0.2. Réunion de mi-parcours | Rapport de jumelage, publicité et compte-rendus, ordre du jour autour du séminaire de mi-parcours | 10 au 14e mois | Ø | Organisation du séminaire de mi-parcours | Non réalisé | I |

**RÉSULTAT 0.3 :** S’assurer de la mobilisation de l’ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.0.3. Réunion de clôture | Rapport de jumelage, publicité et compte-rendus, ordre du jour autour du séminaire de clôture | 23e mois | 1 mois | Organisation du séminaire de clôture | Réalisé (sous forme de webinaire) | TS |

**RÉSULTAT 1.1** : Le budget de l'État s'inscrit dans une perspective triennale.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.1.1. Programmation budgétaire triennale | Supports de formation pour les bénéficiaires | 3 au 6e mois | 1. mois | -Formation des bénéficiaires formateurs à la PBT  -Formation des bénéficiaires directs à la PBT | Réalisé : 247 gestionnaires formés sur les 280 prévus  Le retard est dû à la date de mise en place effective de la PBT : janvier 2019. | TS |
| A.1.1.2 Voyage d'étude sur la programmation budgétaire triennale | Programme de la visite d’études  Rapport de la visite d’études | 6e au 9e mois | 27 mois | Rencontres avec des gestionnaires en charge de la PBT d’un Etat membre performant dans cette thématique | Non réalisé, remplacé par un webinaire avec la Finlande | S |

**RÉSULTAT 1.2**: Le budget de l’État est structuré par programmes conformément aux règles établies.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.1.2.1 Nomenclature budgétaire | Mallette pour les formateurs | 3e au 6e mois | Aucun | Formation des bénéficiaires formateurs à la nomenclature budgétaire | Cible dépassée : 98 formateurs sont suivi la formation au lieu des 40 prévus | TS |
| A.1.2.2 Construction, budgétisation et gouvernance des programmes | Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les  formateurs | 3e au 6e mois | Aucun | -Formation des bénéficiaires formateurs à la construction, budgétisation et gouvernance des programmes  -Formation des bénéficiaires directs à la construction, budgétisation et gouvernance des programmes | Réalisé : 215 gestionnaires formés sur les 240 prévus | TS |

**RÉSULTAT 2.1 :** La gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l’amélioration de la qualité des services publics.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.2.1.1 Pilotage de la performance | Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les  formateurs | 6e au 12e mois | Aucun | -Formation des bénéficiaires formateurs au pilotage de la performance  -Formation des bénéficiaires directs au pilotage de la performance | Réalisé : 181 gestionnaires formés sur les 240 prévus | S |
| A.2.1.2 Mise en œuvre et suivi de la performance | Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les  formateurs | 6e au 12e mois | Aucun | -Formation des bénéficiaires formateurs à la mise en œuvre et au suivi de la performance  -Formation des bénéficiaires directs à la mise en œuvre et au suivi de la performance | Réalisé : 189 gestionnaires formés sur les 240 prévus | S |
| A.2.1.3 Voyage d'étude sur la gestion axée sur la performance et le système de suivi et évaluation | Programme de la visite d’études  Rapport de la visite d’études | 9e au 12e mois | 5 mois | Rencontres avec des gestionnaires en charge de la performance budgétaire d’un Etat membre performant dans cette thématique | Réalisé : deux voyages d’études ont été organisés en France et en Autriche | TS |

**RÉSULTAT 2.2 :** L’audit de performance, le contrôle et l’audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.2.2.1 Amélioration du dispositif de performance | Supports de formation et mallette pour les formateurs  Rapport synthétique de mise en œuvre de l’activité formation | 13e au 18e mois | 12 mois | -Formation des bénéficiaires formateurs à l’amélioration du dispositif de performance | Dépassé : 128 gestionnaires formés sur les 120 prévus | TS |
| A.2.2.2 Contrôle interne budgétaire et audit interne | Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les  formateurs | 13e au 18e mois | 8 mois | -Formation des bénéficiaires formateurs au contrôle interne budgétaire et à l’audit interne | Réalisé : 128 gestionnaires formés sur les 120 prévus  (cible revue dans la LA n°1) | TS |
| A.2.2.3 Le contrôle de gestion au service de la performance | Supports de formation et mallette pour les formateurs  Rapport synthétique de mise en œuvre de l’activité formation | 24e au 27e mois | 10 mois | -Formation des bénéficiaires formateurs au contrôle de gestion | Réalisé : 53 sur 60 prévus | TS |

**RÉSULTAT 3.1**: En lien avec les demandes spécifiques d’expertise, des textes réglementaires, des documents d'orientation, des guides méthodologiques sont produits ou des nouvelles pratiques de gestion sont mises en œuvre dans des domaines identifiés liés à la mise en œuvre de la LOF.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.3.1 Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF | Termes de référence et livrables associés | Tout au long du projet de jumelage | Aucun | -Notes d’analyse, de benchmarks, d’orientations, de projets de textes réglementaires, de référentiels, de guides méthodologiques | - 6 rapports ont été livrés au bénéficiaire sur les thèmes suivants : dialogue de gestion, digitalisation des métiers de la DB, e-formation, harmonisation des fonctions support, déconcentration budgétaire, et Texte sur les Prog | TS |
| A.3.2 Voyage d’étude sur les systèmes d’information | Fiche de présentation des objectifs de la visite d’étude  Rapport de la visite d’étude | 6e au 9e mois de jumelage | 10 mois | Rencontres avec des gestionnaires en charge des systèmes d’information budgétaires d’un Etat membre performant dans cette thématique | Réalisé : deux voyages d’études ont été organisés en France et au Danemark | TS |

**RÉSULTAT 3.2 :** Un dispositif de suivi et évaluation de la formation est mis en place.

| **Activités à développer** | **Livrables** | **Délai** | **Retard** | **Performances escomptées**  **(activités)** | **Évaluation**  **à ce jour** | **Note d’autoéval.**  TS (très satisfaisant)  S (satisfaisant)  I (insatisfaisant) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A.3.3 Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEFRA | Guide de suivi et d’évaluation de la formation qui définit la démarche, les méthodes, outils et formulaires | Tout au long du projet de jumelage | Aucun | Élaboration d’une méthodologie de suivi et d’évaluation de la formation, en produisant un document de référence/guide, des formulaires ou questionnaires type, couvrant le déroulement, les conditions de formation, la pertinence du support de formation, ou les compétences techniques ou andragogiques du formateur | Un guide suivi et d’évaluation des actions de formation a été produit. Il comprend les éléments suivants :  description des modules de formation prévus au projet et le calendrier, description de la démarche de formation, contenu du kit andragogique, présentation des indicateurs de suivi des activités de formation, logigramme décrivant les étapes du déroulement d’une action de formation, chartes de l’apprenant et du formateur, modalités d’évaluation, questionnaires d’évaluation, modèle de convention de cession de droit et d’attestation de formation. | TS |
| A.3.4 Développement d’un module « formation de formateurs » niveau perfectionnement | Support de formation et mallette pédagogique pour les formateurs | 18e au 23e mois de jumelage |  | -formation de bénéficiaires formateurs à l’andragogie (niveau perfectionnement et expert) | Réalisé : 56 formateurs ont suivi la formation de perfectionnement et 16 formateurs ont suivi le niveau expert | TS |

***Annexe 3 : Tableau des dépenses (fichier Excel)***

***Annexe 4 : Bilan statistique du projet de jumelage***

# Nombre de gestionnaires par module

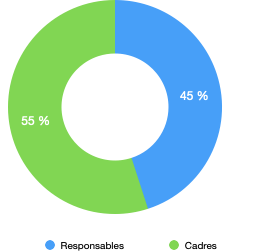
     

## Répartition par statut



## Répartition par genre



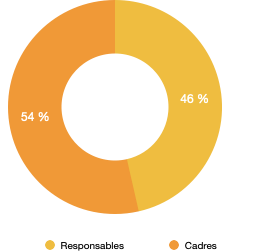
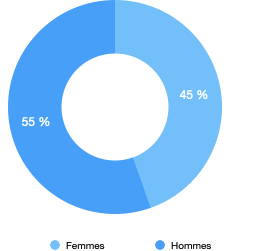


# Nombre de bénéficiaires ayant participé aux formations

## Répartition par genre et statut



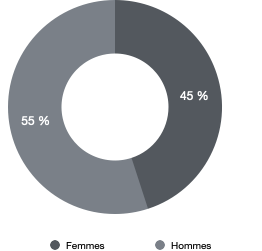
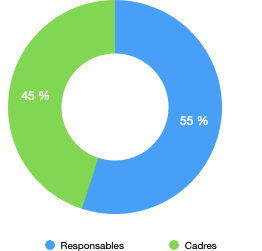


# Nombre de bénéficiaires ayant assisté à tous les modules

# 

## Répartition par genre et statut

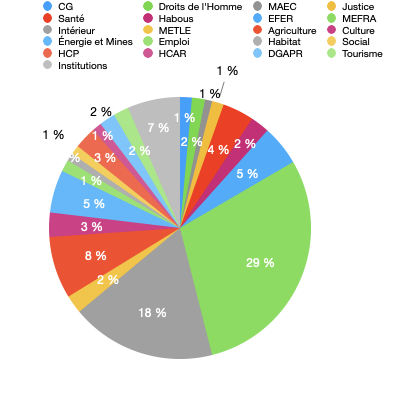
  

## 

# Répartition des formés par structure

|  |  |
| --- | --- |
| **Ministère/Institutions** | **Symbole** |
| **Chef du Gouvernement** | **CG** |
| **Ministère d'État chargé des droits de l'Homme et des relations avec le parlement** | **Droits de l'Homme** |
| **Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération** | **MAEC** |
| **Ministère de la justice** | **Justice** |
| **Ministère de la Santé** | **Santé** |
| **Ministère des Habous et des Affaires islamiques** | **Habous** |
| **Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique** | **EFER** |
| **Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration** | **MEFRA** |
| **Ministère de l'Intérieur** | **Intérieur** |
| **Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau** | **METLE** |
| **Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des eaux et forêts** | **Agriculture** |
| **Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports** | **Culture** |
| **Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement** | **Énergie et Mines** |
| **Ministère du Travail et de l'Insertion professionnelle** | **Emploi** |
| **Ministère de l'Aménagement du Territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la ville** | **Habitat** |
| **Ministère de la Solidarité, du Développement social, de l'Egalité et de la Famille** | **Social** |
| **Haut-commissariat au plan** | **HCP** |
| **Haut-commissariat aux anciens résistants et anciens membres de l'armée de libération** | **HCAR** |
| **Délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion** | **DGAPR** |
| **Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale** | **Tourisme** |
| **Institutions** | **Institutions** |



# Taux de présence

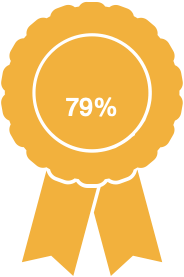
# 

# Jours hommes formations

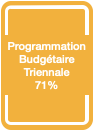


# Niveau de satisfaction

## Niveau de satisfaction globale :

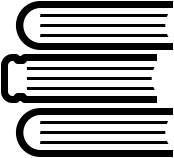
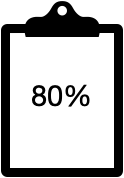
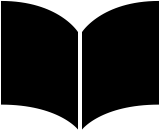


## Niveau de satisfaction globale par module :

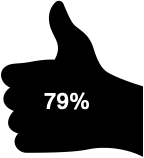
    



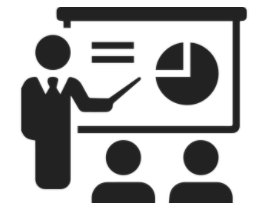
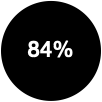
## Appréciation des supports de formation :

## Réponse aux attentes :

## Appréciation de l’expertise et andragogie des formateurs :

## Appréciation des conditions de réalisation