

18. EVALUATION CONJOINTE

PROGRAMME D'APPUI AUX CTI POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE MAROCAINE

RAPPORT SYNTHÉTIQUE



Edition: Mai 2016

© Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
Secrétariat d'Etat pour la Coopération internationale et l'Ibéro-
Amérique.

Secrétariat général de la Coopération internationale pour le
Développement.

Photographie de couverture © AECID.

Ce rapport a été élaboré par: *Ecorys España, S.L. Équipe de
d'évaluation: Ángela García Martínez et Raquel de Luis Iglesias, avec la
collaboration de Tania Gómez Carrión et Julio Fuster.*

NIPO en ligne: 502-16-124-7

NIPO papier: 502-16-123-1

Dépôt légal: M-19669-2016

Les opinions et les vues exprimées dans ce rapport ne reflètent
pas nécessairement le point de vue officiel du Ministère
des affaires étrangères et de la coopération.

**La reproduction totale ou partielle du contenu de cette
publication est autorisée, à condition que sa source soit
expressément citée:**

Pour toute communication concernant cette publication, veuillez
nous contacter:

*Secrétariat général de la Coopération internationale pour le
Développement Ministère des Affaires étrangères et de la
Coopération.*

Serrano Galvache 26 Tours Agora, Tour Nord 28071 Madrid

téléphone : +34 91 394 88 08

e-mail: evaluacion-sgcid@maec.es

TABLE DES MATIÈRES

Pág 1	1.	INTRODUCTION AU PROGRAMME D'APPUI AUX CTI FINANCÉ PAR L'AECID AU MAROC
Pág 5	2.	OBJET, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION
Pág 6	3.	PRINCIPAUX CONSTATS
Pág 18	4.	CONCLUSIONS
Pág 26	5.	RECOMMANDATIONS

ACRONYMES

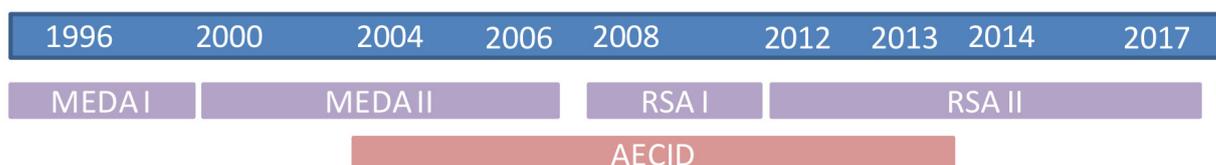
AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
CERIMME	Centre d'Études et de Recherches des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Electroniques
CETEMCO	Centre des Techniques et Matériaux de Construction
CETIA	Centre Technique des Industries Agroalimentaires
CETIEV	Centre Technique des Industries des Équipements pour Véhicules
CMTC	Centre Marocain des Techniques du Cuir
CTI	Centre Technologique Industrielle
CTIBA	Centre Technique des Industries du Bois de d'Ameublement
CTPC	Centre Technique de Plastourgie et de Caoutchouc
CTTH	Centre Technique du Textile et de l'Habillement
DSP	Document de Stratégie Pays
FACET	Fonds d'Appui aux Centres Techniques
MEDA	Les Mesures de Soutien Financier et Technique
MICNT	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
ODM	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OTC	Bureau de la Coopération Technique
PAS	Plan d'Action Sectoriel
PD	Plan Directeur
PME	Petite/s et Moyenne/s Entreprise/s
RECTIM	Réseau des Centres Techniques Industriels au Maroc
REDIT	Réseau des Centres Techniques de la Generalitat Valenciana
RSA	Réussir le Statut Avancé
UE	Union Européenne

I. INTRODUCTION AU PROGRAMME D'APPUI AUX CTI FINANÇÉ PAR L'AECID EN MAROC

Au Maroc, les CTI sont constitués comme des entités au but non lucratif avec une capacité pour générer des revenus et de vendre leurs produits et services de manière indépendante. Ils ont commencé à être créés en 1996 par le Ministère de l'industrie, afin de procurer un appui aux entreprises marocaines des secteurs correspondants et leur fournir des services qu'eux-mêmes ne peuvent pas effectuer.

Leur origine et développement se trouve étroitement lié à l'ouverture du Maroc au commerce international. L'exportation de produits à l'UE demandait de se soumettre aux exigences de qualité, ce qui pourrait représenter un obstacle pour les produits marocains, principalement les biens fabriqués. En réponse à ces difficultés, il fut nécessaire de développer l'infrastructure technologique pour aider les industries marocaines à fabriquer des produits en conformité avec les spécifications de l'UE, et de les certifier pour empêcher que les produits marocains soient à nouveau criblés en Europe. Ce double contrôle a entraîné une augmentation des coûts des produits et donc une diminution de la compétitivité des entreprises marocaines. Par conséquent, le gouvernement marocain a lancé un projet visant à développer des centres techniques industriels, pour lesquels l'UE a alloué un financement à travers les fonds MEDA I et MEDA 2. C'est dans ce cadre stratégique qu'il commence en 2004 le Programme d'aide aux CTI pour le développement de la petite et moyenne entreprise marocaine de l'AECID.

Gráfico 1. Cronologie des programmes de coopération d'aide aux CTI marocaines



Source: Élaboration propre avec les données de FEDIT

L'objectif global du programme appuyé par l'AECID était que les CTI marocains atteignent un niveau technique suffisant pour développer son rôle dans le tissu industriel marocain et devenir une référence dans le développement industriel des secteurs dans lesquels ils opèrent. On cherchait qu'avec le renforcement des centres, l'amélioration des services offerts aux PME, on renforce ainsi leur compétitivité, comme il est illustré à la figure 1. À cette fin, on voulait renforcer les capacités du personnel des centres techniques industriels à travers des activités de formation, assistance technique, équipement et, dernièrement, en contribuant à l'établissement d'un réseau de centres. Pour cela, durant la période évalué, il a été attribué un budget total de 1.744.000 euros distribué en deux phases (844.000€ pour la phase I et 900.000€ pour la phase II).

Le programme d'aide aux CTI de l'AECID eut comme bénéficiaires finaux 9 des 10 CTI existant au Maroc : CTTH (textile et habillement); CERIMME (mécanique, métallurgie, électrique et électronique); CETEMCO (construction); CTIBA (bois et ameublement); CTPC (plasturgie y caoutchouc); CMTC (cuir); CETIEV (automobilistique); CETIA (agroalimentaire) y CSC (chimie et parachimie). Le soutien aux CTI a été progressif, prenant en charge dans la phase I les CTI qui avaient été créés avec les fonds MEDA I, et la coopération s'étendant dans la phase II (2009-2013) aux nouveaux CTI. Actuellement, le CSC est fermé et le CETIA est en fermeture temporelle. Les 9 centres appuyés sont les seules CTI qui existent au Maroc, en plus du CETIC (technologies de l'information).

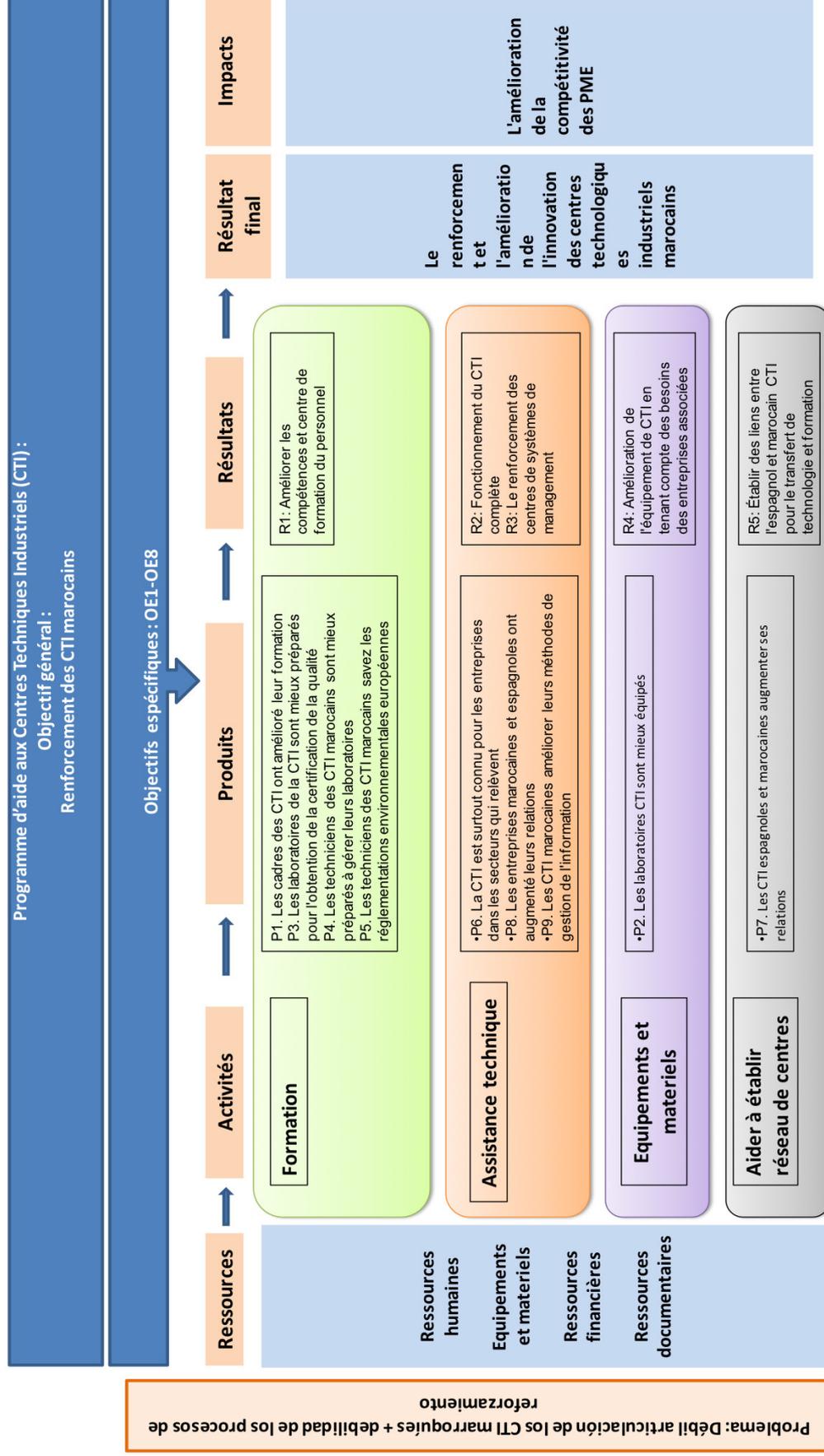


Le entrée principal de CETEMCO
Source: Ecorys



Le entrée principal de CERIMME
Source: Ecorys

Graphique 2. La logique d'intervention



2. OBJET, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'objet de l'évaluation est le Programme d'appui aux CTIs marocains pour le développement de la petite et moyenne entreprise, développé entre 2004 et 2013.

L'objectif de l'évaluation est de mesurer le degré d'accomplissement des résultats obtenus par le programme et de voir dans quelle mesure sa conception et son modèle de gestion ont contribué à sa réalisation. Plus précisément, l'évaluation vise à analyser en quelle mesure la coopération espagnole a contribué à accroître les capacités techniques des CTI et comment ces capacités ont atteint les petites et moyennes entreprises (PME) et les politiques publiques spécifiques dans le domaine du secteur économique et industriel.

Il est prévu que cette évaluation serve à:

- Améliorer la conception de futurs programmes d'appui à l'économie sociale du Maroc (PME et coopératives) ainsi que les programmes de développement technologique, avec une claire approche sur le développement humain.
- Obtenir des recommandations sur la façon d'aborder le soutien et les instruments de collaboration de la Coopération Espagnole, afin d'améliorer la coopération économique et commercial.
- Faciliter la responsabilité mutuelle.

Quant à la méthodologie, l'évaluation a suivi une approche principalement qualitative avec un abord systémique, ajustant les questions d'évaluation à trois dimensions d'analyse (la conception, les ressources et les résultats), étant l'analyse documentaire et les interviews en profondeur les outils de collecte d'information utilisées.

Dans le cas des sources secondaires, l'analyse a porté sur l'évaluation concernant le contexte et la formulation de la conception du programme et a approfondi sur la mise en marche du programme, à la fois sur le processus et sur les résultats. En ce qui concerne les interviews, celles-ci ont été semi-structures et dans la plupart du temps présencielles (certaines ont été réalisées par téléphone).

Il est important de noter que l'évaluation a eu un accès limité à des informateurs clés tels que l'ANPME, plusieurs CTI espagnols, la consultante ARSEN, et à la documentation pertinente comme les «Contrats-programmes" signés entre le Ministère de l'industrie marocaine et chaque CTI, ou l'étude complète réalisée par ARSEN et REDIT. Ceci a limité le champ d'application de l'évaluation.

3. PRINCIPAUX CONSTATS

Les principales constatations sont présentées conformément aux dimensions d'analyse et les questions d'évaluation associées à chacun de ces éléments.

PAR RAPPORT À LA CONCEPTION DU PROGRAMME:

PI. LA STRUCTURE DU PROGRAMME RÉPOND-T-ELLE DE MANIÈRE ADÉQUATE AU CONTEXTE ET AUX DEMANDES FORMULÉES?

En ce qui concerne **l'alignement avec les stratégies politiques définies au Maroc**, les secteurs productifs représentés par les CTI sont priorisés dans le Plan de Développement de l'économie du Maroc (Plan Émergence, 2005, et le Pacte National pour l'Émergence Industrielle, 2009-2015). En outre, on observe aussi un fort degré de liaison entre les secteurs prioritaires du programme évalué et ceux du Pacte National de l'Industrie Marocaine. La stratégie marocaine souligne le besoin d'améliorer la compétitivité des PME par le biais de plans de croissance, ce qui est également partagée par le programme d'appui aux CTI comme décrit dans le document de formulation de la Phase I.

Quant à la **cohérence du programme avec les documents stratégiques de la Coopération Espagnole** il faut souligner que le programme coïncida dans le temps avec les trois Plans Directeurs (1° PD 2001-2004 ; 2° PD 2005-2008 ; 3° PD 2009-2012) qui comprennent parmi les secteurs prioritaires la promotion du tissu économique, où se trouve intégrée le soutien à la création et le développement des PME et des micro-entreprises par le biais de l'assistance technique. Le programme est directement lié à deux des six domaines prioritaires du 2° PD (renforcement des secteurs productifs et le soutien à l'insertion internationale).

Le Plan d'Action Sectoriel (PAS) de croissance économique pour la réduction de la pauvreté de l'AECID comprend également plusieurs lignes d'action liées à soutenir l'activité entrepreneurial qu'était cohérente avec l'approche du programme, notamment pour les PME.

Le Document de Stratégie Pays (DSP) 2005-2008 inclut parmi ses priorités la promotion du tissu économique et entrepreneurial à travers deux axes stratégiques: l'appui aux micro et petites entreprises et à l'entreprise d'économie sociale; et le renforcement des secteurs productifs – l'artisanat, le tourisme, la pêche, le développement rural et le secteur privé – à travers l'amélioration technologique. Cependant, comme expliqué ci-dessous, la conception du programme, si bien elle répond à l'objectif de promouvoir le tissu économique et entrepreneurial, n'a pas pris en compte que l'impact sur les petites entreprises marocaines prendrait du temps à se produire. D'autre part, les secteurs dans lesquels travaillaient les CTI appuyés par le programme ne correspondent pas à ceux spécifiées dans le DSP, car seuls les secteurs du cuir et du textile seraient couverts

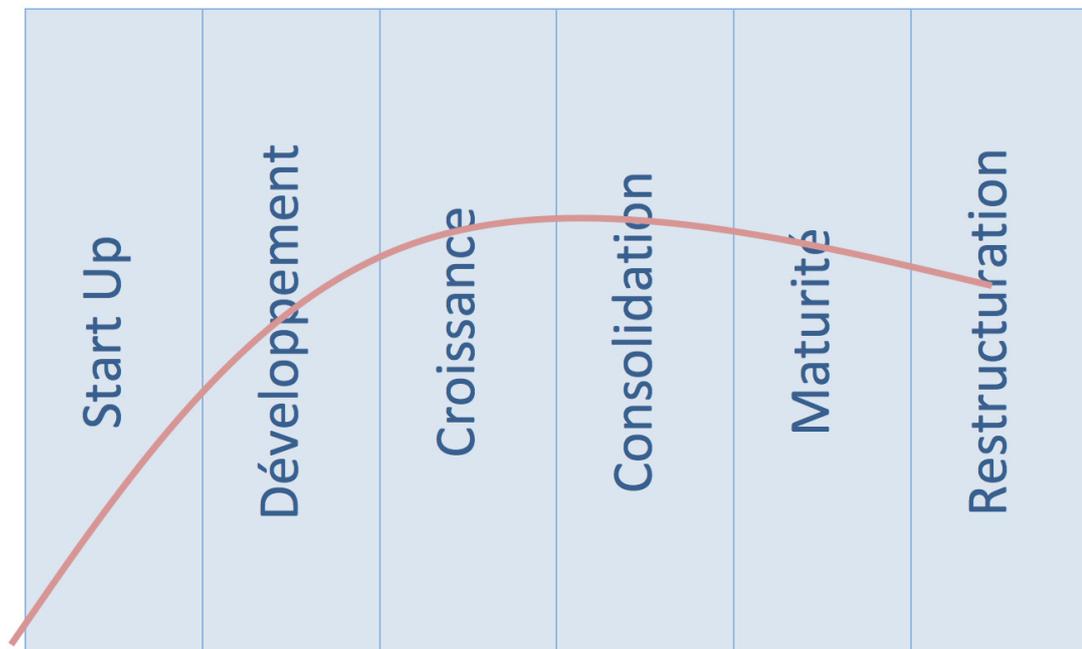
dans la catégorie de «l'artisanat».

Le Cadre de Partenariat Pays entre l'Espagne et le Maroc 2014-2016 inclut parmi les résultats poursuivis dans le domaine de la croissance inclusive et durable le renforcement de la compétitivité de l'économie sociale et solidaire et des PME par le biais des institutions et des stratégies sectorielles coordonnées.

Il faut de souligner que, comme il a été conçu, le programme de soutien aux CTI n'a pas eu un impact direct sur les PME. Ceci est du au fait qu'au moment dans lequel est conçu le programme, les CTI étaient dans l'une des premières étapes de son cycle de vie, la phase de développement.

D'un point de vue théorique, les CTI ont besoin au début de leur vie (phases de démarrage et de développement, essentiellement) d'un fort investissement du secteur public pour pouvoir se développer et se consolider. Peu à peu, le besoin d'investissement des acteurs publics est réduit puisque les centres commencent à prêter de plus en plus de services aux entreprises, à travers lesquels ils perçoivent un revenu. Ces revenus, jusqu'à la phase de consolidation, satisfont les besoins de liquidité des centres. Une fois ils sont consolidés et sont rentrés dans une phase de maturité, les revenus recueillis, en plus de financer les coûts d'exploitation, commencent à devenir suffisamment importants comme pour financer des investissements à travers des fonds propres ou des prêts du secteur privé.

Gráfico 2. Les phases du cycle de vie de CTI



Au moment où le programme démarre, les centres ont été pris en charge par le Ministère de l'Industrie marocain et les fonds MEDA de l'Union européenne, et, dans une moindre mesure, financée par les recettes reçues pour les services rendus aux entreprises, une fois qu'ils ont commencé à travailler. Par conséquent, ils ne pouvaient pas financer leurs activités de formation propres, d'assistance technique et achat d'équipements. En outre, étant donné le degré d'intervention du Ministère dans leur gestion, le fait que le bénéficiaire de la subvention à l'extérieur soit le propre Ministère lui-même lui permettait de continuer à exercer une influence sur ses plans d'investissement et de développement.

Théoriquement, dans les étapes du développement et de croissance, les centres technologiques se caractérisent généralement par une série de déterminants communs:

1. Les CTI ont une forte dépendance des recettes provenant du secteur public.
2. Principalement les types d'aide publique qu'ils peuvent recevoir sont les suivantes:
 - a) Formation et jumelage.
 - b) Subvention opérative à travers un accord-cadre ou un programme avec le gouvernement.
 - c) Programmes sectoriels.
 - d) Projets "compétitifs", tels que les compétitions nationales.
3. Les types de services qu'ils peuvent fournir sont les suivants:
 - a) Tests et soutien aux entreprises et aux institutions en matière de qualité et certification en les systèmes de gestion et de produit ou service (pendant la phase de développement);
 - b) Ensayos y apoyo a empresas e instituciones en calidad y certificación en sistemas de gestión y de producto o servicio (durante la fase de desarrollo);
 - c) Les quatre formes d'innovation recueillies dans le Manuel d'Oslo: innovation de produit, procédés, marketing et modèles d'affaires (pendant la phase de croissance);
 - d) Transfert et adoption de technologies (pendant la phase de croissance);
4. Et enfin, le client prototype sont les grandes entreprises, puisque ces services contribuent à la viabilité financière des centres.

Il a été démontré que **les CTI marocains reproduisaient ce schéma théorique** tout le long du programme et que la conception du même se centre sur les premières étapes du développement des CTI, ce qui se reflète dans le soutien à travers la formation et le jumelage.

Cette approche peut être considérée comme cohérente et pertinente du point de vue des besoins des propres centres, car ils ont été limités en ressources et capacités. Cependant, cela signifie aussi éloigner le centre des priorités des PME marocaines, lesquelles seraient également bénéficiaires du programme de manière indirecte, et dans un horizon temporel plus lointain, une fois que les CTI aient atteint un état de maturité dans lequel ils pouvaient diriger leurs services envers les PME.

Par conséquent, **le programme a été conçu avec une portée et une pertinence limitée ainsi qu' une logique éminemment opérationnelle pour contribuer au développement des CTI, mais sans anticiper correctement que, jusqu'à ce que les CTI n'aient pas atteint le stade de maturité, ils ne répondraient pas à l'objectif de soutenir les PME.**

Cette situation est claire en ce qui concerne la taille des entreprises qui étaient bénéficiaires des actions des CTI, étant donné que les activités d'assistance technique aux PME étaient mineures. Les entreprises qui ont reçu une assistance technique sont intégrées principalement dans le segment des grandes et moyennes entreprises, en ligne avec l'affirmation selon laquelle ce type de sociétés sont les candidats les plus communs pour leurs services dans les étapes du développement et de croissance d'un CTI.

Du point de vue des CTI, il est logique que ce soient les grandes entreprises celles qui utilisent en premier lieu leurs services, de sorte que cela leur permettrait de générer une dynamique de revenus et obtention de ressources qui, à la suite, pourraient fournir un service au tissu entrepreneurial de petite taille. Mais, comme il a été vu, cet aspect est en contradiction avec l'objectif ultime du programme d'appui aux micro ou petites entreprises. Dans tous les cas, il convient de noter ici que cette dynamique favorise clairement la viabilité des centres, ainsi qu'un renforcement progressif du tissu productif marocain grâce au soutien initial aux grandes entreprises.

Par rapport aux **besoins exprimés par les CTI eux-mêmes**, l'allocation des ressources a été ajusté dans la phase I et un peu surdimensionné dans la Phase II, faute d'un chiffre qui permette de comparer la situation réelle des centres avec les besoins exprimés. Les CTI Espagnols jumelés sont ceux qui auraient mieux pu jouer ce rôle de «validation» des besoins. Cependant, cette fonction n'a pas été assignée dans la phase II, les développant uniquement de manière sporadique ou cyclique.

En outre, la conception du programme n'a pas tenu en compte la forte rotation du personnel, et par conséquent, ne prévoit pas de manière adéquate la façon de conserver les connaissances acquises dans la formation.

P.2 PRINCIPES HORIZONTAUX: L'INTÉGRATION HORIZONTALE DE LA DIMENSION DE GENRE, ENVIRONNEMENT, DROITS DE L'HOMME, DIVERSITÉ CULTURELLE ONT-ILS BIEN ÉTÉ PRIS EN COMPTE DANS LA DÉFINITION DU PROGRAMME ? APPARAISSENT-T-ILS DE MANIÈRE IMPLICITE DANS LES DOCUMENTS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION ?

Le genre, la diversité culturelle et les droits de l'homme ont été absents du programme. Dans le cas de l'approche de la durabilité environnementale, ceux-ci sont intégrés dans la planification des éléments liés au système d'indicateurs et ont eu un rapport dans les documents de justification. Cependant, il n'y a pas eu de ressources supplémentaire dédiées ni à des activités spécifiques pour - un plus fort - développement ni à la réalisation des résultats.

PAR RAPPORT AUX PROCESSUS DU PROGRAMME:

P. 3 LE RÔLE DES PARTENAIRES (MINISTÈRES, AGENCES, ETC.) DANS LA PHASE EXÉCUTIVE DU PROGRAMME A-T-IL ÉTÉ BIEN DÉFINI POUR LA RÉALISATION EFFICACE DES ACTIVITÉS?

En ce qui concerne les **CTI espagnols**, leur sélection a été différente dans les deux phases du programme. Dans la première, ils ont été sélectionnés sur la base de contacts précédents entre les centres marocains et espagnols et l'intérêt exprimé par certains centres. Les critères utilisés étaient principalement sectoriels et ensuite, ont été analysés dans quelle mesure les centres espagnols pourraient répondre aux besoins de leurs homologues marocains. Dans la deuxième phase, la sélection a été faite par une offre publique dans laquelle les besoins étaient spécifiés par les CTI marocains.

Le rôle joué par les CTI espagnols, se base en la capacitation des CTI marocains dans les aspects techniques, opérationnel, marketing et gestion des centres, que ce soit dans les locaux des centres en Espagne ou au Maroc; et fournir une assistance technique dans les laboratoires pour la certification des centres marocains; et les aider techniquement à fournir des services aux entreprises. Le soutien à travers la formation et le jumelage avec leurs CTI homologues est clé dans les premiers stades de développement d'un CTI, ce qui, comme indiqué ci-dessus, était la situation dans laquelle se trouvaient les CTI marocaine inclus dans le programme.

En général, les jumelages étaient adéquats parce que les centres espagnols opéraient en termes généraux dans les mêmes secteurs et services que leurs homologues marocains.

Enfin, il a été analysée la question de la coordination à la fois interne (entre les acteurs du programme lui-même) et externe (par rapport à d'autres donateurs). La **coordination interne** a été basée principalement sur deux piliers: le Comité de suivi et la coordination opérationnelle du programme, ce dernier établit de manière différente pour les phases I et II.

- Le Comité de suivi s'est uniquement rencontré de manière régulière au cours des deux premières années du programme, de sorte que plus tard, son activité a été réduite à une seule réunion annuelle. Cependant, la perception de toutes les parties prenantes a été positive en ce qui concerne les fonctions du Comité. Malgré cela, le manque de régularité dans les réunions aurait pu avoir une incidence sur les problèmes administratifs qui auraient pris beaucoup de temps à être résolus, et a donc contribué au retard dans le développement des plans de formation. Au cours de la phase I, la coordination opérationnelle, a été formulée par l'assistance technique engagée par l'AECID, qui a abouti à la figure d'une personne responsable de la coordination à l'OTC de Rabat. Tout au long de cette phase, la coordination opérationnelle a été articulée par des contacts permanents et bilatéraux entre les différents acteurs, qui a été adéquatement complétée par les travaux du Comité de Suivi et ont abouti à un bilan très positif de celui-ci par tous les acteurs. Pendant la phase II ce schéma varia et le **programme a mis en place** une structure de coordination opérationnelle partagée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, les directions des

CTI et l'AECID. Cette nouvelle configuration, cependant, n'a jamais été correctement mise en œuvre, de sorte que dans la pratique c'était un responsable de projets de l'OTC qui exerçait ces efforts de coordination. Il fut signalé qu'il s'agissait de la même personne qui, embauché lors de la première phase du programme, a continué à exercer de facto les fonctions de coordination.

La principale conclusion de cette analyse **est, donc, que la figure** d'une personne en tant que coordinateur des opérations de l'ensemble du **programme n'a pas été établie avec** suffisamment de clarté dans sa conception, mais plus tard révélée vitale. En ce sens, cette incertitude a entraîné, par exemple, qu'il ne pouvait pas savoir de manière rapide qui devait réagir aux problèmes tels que la gestion fiscale et les subséquents retards dans les cours.

Enfin, quant à **la coordination avec d'autres donateurs** qui ont appuyé les CTI marocains, comme c'est le cas de l'UE ou la coopération française, il n'y a pas eu de mécanisme formels ni informels de coordination. Si bien il a eu dans tous les cas une gestion partagée par le Ministère de l'Industrie du Maroc.

En ce qui concerne **les actions similaires de la Coopération espagnole dans la région**, il n'y a pas eu des mécanismes de coordination explicites. La relation avec une intervention similaire que l'AECID avait appuyé en Tunisie, s'est limitée à l'échange de documents, ce qui a servi au programme à répliquer les principales caractéristiques de l'intervention tunisienne.

P. 4. LA PARTICIPATION ET DÉFINITION DES FONCTIONS DE LA ANPME ÉTAIENT SUFFISANTES POUR LE PROGRAMME DE FORMATION DES CTI?

Le rôle de l'ANPME, inscrit au Ministère de l'industrie, est celui d'accompagner les PME dans le processus de modernisation et d'amélioration de la compétitivité. Elle met en place les deux programmes d'appui aux PME (Imtiaz Croissance et Moussanada) dans le cadre du Pacte National pour l'Émergence Industrielle.

Dans les protocoles administratifs de fonctionnements du programme sont exposées quatre fonctions: surveillance administrative et technique, assistance technique au Comité de gestion ; coordination des activités du CTI marocains et espagnols et Information et suivi de l'exécution du budget – mais il n'est pas décrit à quels acteurs sont attribués spécifiquement chacune des fonctions. De ces quatre fonctions générales, l'ANPME a uniquement participé dans la dernière activité, d'information et suivi de l'exécution du budget en collaboration avec le Ministère de l'Industrie. D'autre part, même si elle a fait partie du Comité de suivi, son rôle a été à peine actif. Cependant, l'ANPME a joué un rôle différent dans d'autres interventions d'appui aux CTI. Dans le cas du programme MEDA de la UE, l'ANPME était l'institution centrale qui a mis en contact les entreprises bénéficiaires avec les fournisseurs de services.

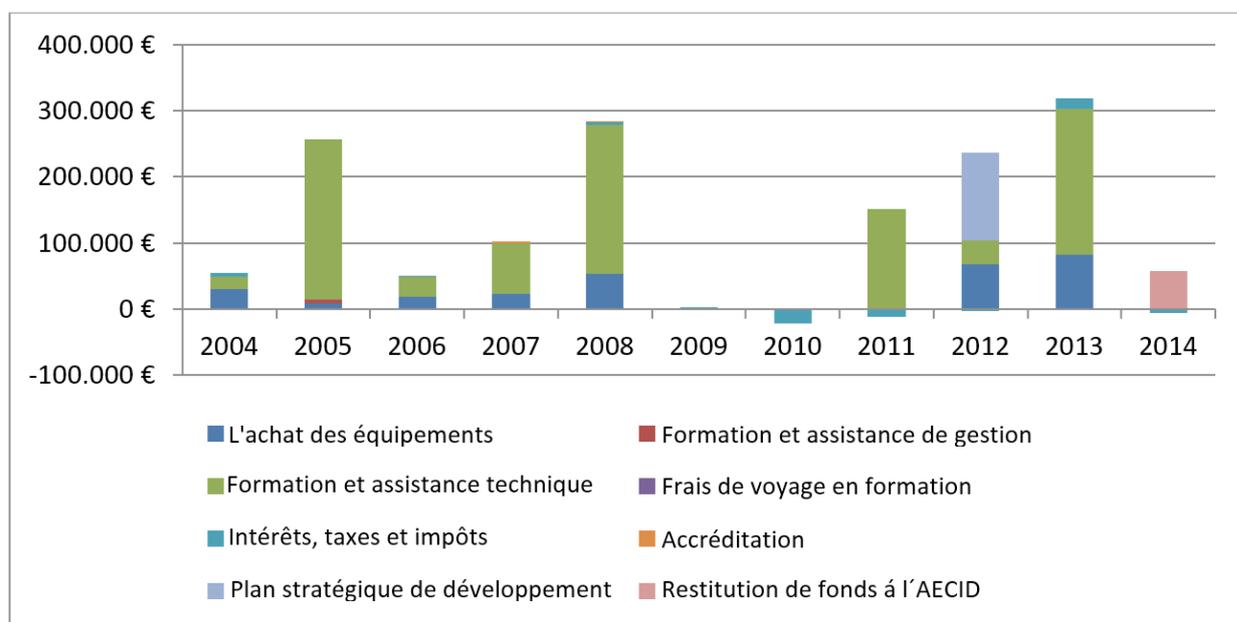
Il faut signaler que la raison de l'inclusion de l'ANPME comme bénéficiaire de la subvention vient du fait qu'il s'agit d'une figure nécessaire pour que le Ministère de l'Industrie puisse recevoir la subvention, puisque les fonds ne pouvaient pas être gérés directement par le Ministère.

PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS DU PROGRAMME

P.5 QUEL A ÉTÉ LE NIVEAU ATTEINT PAR LES CTI POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE, D'ANALYSE ET DE TEST DES PRODUITS CONFORME AUX DIFFÉRENTES NORMES INTERNATIONALES? L'ÉQUIPEMENT ACQUIS DANS LE CADRE DU PROJET A-T-IL CONTRIBUÉ À L'AUGMENTATION DE LA FONCTIONNALITÉ DES CENTRES EN FONCTION DES BESOINS DÉFINIS PAR LES INDUSTRIES CONNEXES?

L'exécution des plans de formation et l'achat d'équipement pour accroître la capacité des centres variait selon chaque cas. La capacidad de los centros varió en función de cada caso.

Graphique 4. L'exécution de la subvention par concept de dépense et année, 2004-2014



En ce qui concerne les plans de formation, 5 CTI (CTTH, CERIMME, CETIA, CETEMCO, SCC) ont terminé leurs formations, 2 CTI, en dépit d'avoir suivi la formation de la première phase non pas finit la formation prévue pour la seconde (CTIBA, CCEM) et 2 n'ont pas eu la capacité suffisante pour absorber la formation (CPEC, CETIEV).

En ce qui concerne **l'équipement, dans la plupart des cas, il a été adapté aux caractéristiques et aux besoins des CTI.** Ainsi, dans 6 CTI (CTIBA, CETIEV, CERIMME, CCEM, CETEMCO et CPEC), l'équipement acheté a été dirigé spécifiquement à certifier ou qualifier en tant que prestataire de services pour les centres. Dans le cas du CTTH, leurs équipements sont inutilisés et obsolètes et finalement, dans le cas des deux centres qui sont actuellement fermés (CETIA, SCC), leurs équipements sont inutilisés.

Cependant, il est important de noter que tandis que l'équipement acheté par CETIA était nécessaire, le CSC- dont l'activité était la chimie et la Parachimie- a seulement acquis matériel informatique et pas de laboratoire.

À l'heure actuelle, **sauf pour les deux CTI fermés (CETIA et CSC), le reste ont réussi à certifier leurs laboratoires dans la norme ISO 17025**, ce qui est essentiel pour ce que le CTI puisse exercer son activité. Bien que cet aspect ne soit pas une conséquence unique du programme, sa contribution a été pertinente.

P.6 DANS QUELLE MESURE LE RÔLE DES CTI S'EST-IL ORIENTÉ VERS LA GÉNÉRATION DE VALEUR AJOUTÉE AU SEIN DES PME ET SUR L'ACCROISSEMENT DE LEURS CAPACITÉS DE CRÉATION DE RICHESSE ET D'EMPLOI?

Les services que les CTI fournissent aux entreprises sont principalement destinés à accroître leur compétitivité grâce à l'appui pour améliorer la qualité des produits et les certifier pour les commercialiser ou exporter sur le marché. Pour qu'une PME approche un CTI, il est nécessaire qu'elle reçoive une subvention publique ou que le CTI ait un niveau de développement tel qu'elle ait la capacité de segmenter le prix en fonction de la taille de ses clients, c'est à dire, d'offrir des prix inférieurs aux PME par rapport aux grandes entreprises. Comme déjà expliqué, **les CTI appuyés par le programme étaient dans les premiers stades de leur cycle de vie et, par conséquent, son activité se concentre davantage sur les moyennes et grandes entreprises**. Les services des CTI dans la phase de développement dans laquelle ils se trouvent sont trop chers pour être assumés par une PME.

Toutefois, il convient de noter que la formation qu'ils ont reçue a été suffisante pour offrir leurs services aux PME et que l'accréditation de la norme ISO 17025 permet aux CTI d'effectuer des tests et des étalonnages acceptés par les institutions internationales et les essais sont généralement les principaux services demandés par les PME. Par conséquent, **il est prévu que lorsque les CTI soient à un stade de maturité, ils auront la capacité d'effectuer la segmentation des prix et pourront offrir des services aux petites et moyennes entreprises**.

PP.7 PEUT-ON IDENTIFIER DES PRATIQUES DES CTI ET LEUR APPLICATION DANS LES PME QUI VISENT À GARANTIR LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT, L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET FEMMES, LES DROITS DE L'HOMME (TEL QUE ACCÈS À UN EMPLOI DIGNE ET DROIT AU TRAVAIL)?

L'approche environnementale est le seul composant qui a eu une certaine application dans le secteur des entreprises. Les CTI marocains ont acquis des connaissances sur la réglementation au niveau international et européen sur les questions environnementales, ce qui devrait se transférer vers les entreprises bénéficiaires de leurs services. Également, au cours du programme, de la formation et de l'assistance technique ont été faites sur les questions environnementales tantôt aux CTI comme à l'industrie, tels que dans les traitements de teinture de textiles ou de traitement et de recyclage des eaux usées.

Les approches de genre et les droits humains n'ont pas été prises en compte lors de la conception ni pendant la mise en œuvre du programme.

P. 8 LE PROGRAMME A-T-IL GÉNÉRÉ DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES AU SEIN DES CTI MAROCAINS ? EST-CE QUE LE RÉSEAU DES CTI A AMÉLIORÉ LA SYNERGIE ENTRE CES CENTRES?

Dans le cadre du programme eu lieu le financement d'une étude, conduite par un réseau d'instituts technologiques espagnols et une entreprise marocaine (ARSEN) dans lequel, entre autre produits, fut conçue le modèle pour la création d'un réseau pour les CTI marocains. Après le programme, en 2014, est crée ce réseau de centres appelé RECTIM, qui est actuellement composé uniquement par des centres de technologie. Le but de ce réseau est de créer des synergies entre les centres, de les faire connaître aux entreprises de leur secteur et d'achever un certain nombre de tâches communes afin de réduire les doubles emplois et promouvoir l'utilisation efficace des ressources disponibles. Pour que le modèle proposé soit transféré complètement au RECTIM il faudra atteindre à ce qu'il soit consolidé pour obtenir un plus grand investissement privé et par conséquent de réduire la dépendance du gouvernement, qui représente jusqu'à présent la principale source de financement pour les centres marocains.

Quant aux changements stratégiques auxquels a contribué le programme, dans le cadre de cette même étude, s'intègre la conception de plans d'affaires pour les CTI, lesquels ont servi de base pour la signature des «contrats-programmes» entre les centres et le Ministère de l'Industrie, qui intègre les CTI dans le cadre de la politique industrielle du Maroc et guide également la future stratégie des CTI à court terme.

PP. 9 EST-CE QUE LES CTI ONT CONTRIBUÉ À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION MAROCAIN ? DANS QUELLE MESURE LA CRÉATION DES CTI ET LEURS ACTIVITÉS ONT-ELLES CONTRIBUÉ À L'AVANCÉE DE LA LÉGISLATION EN MATIÈRE DE QUALITÉ ET DE NORMALISATION DES PRODUITS ET DES PROCESSUS DE PRODUCTION?

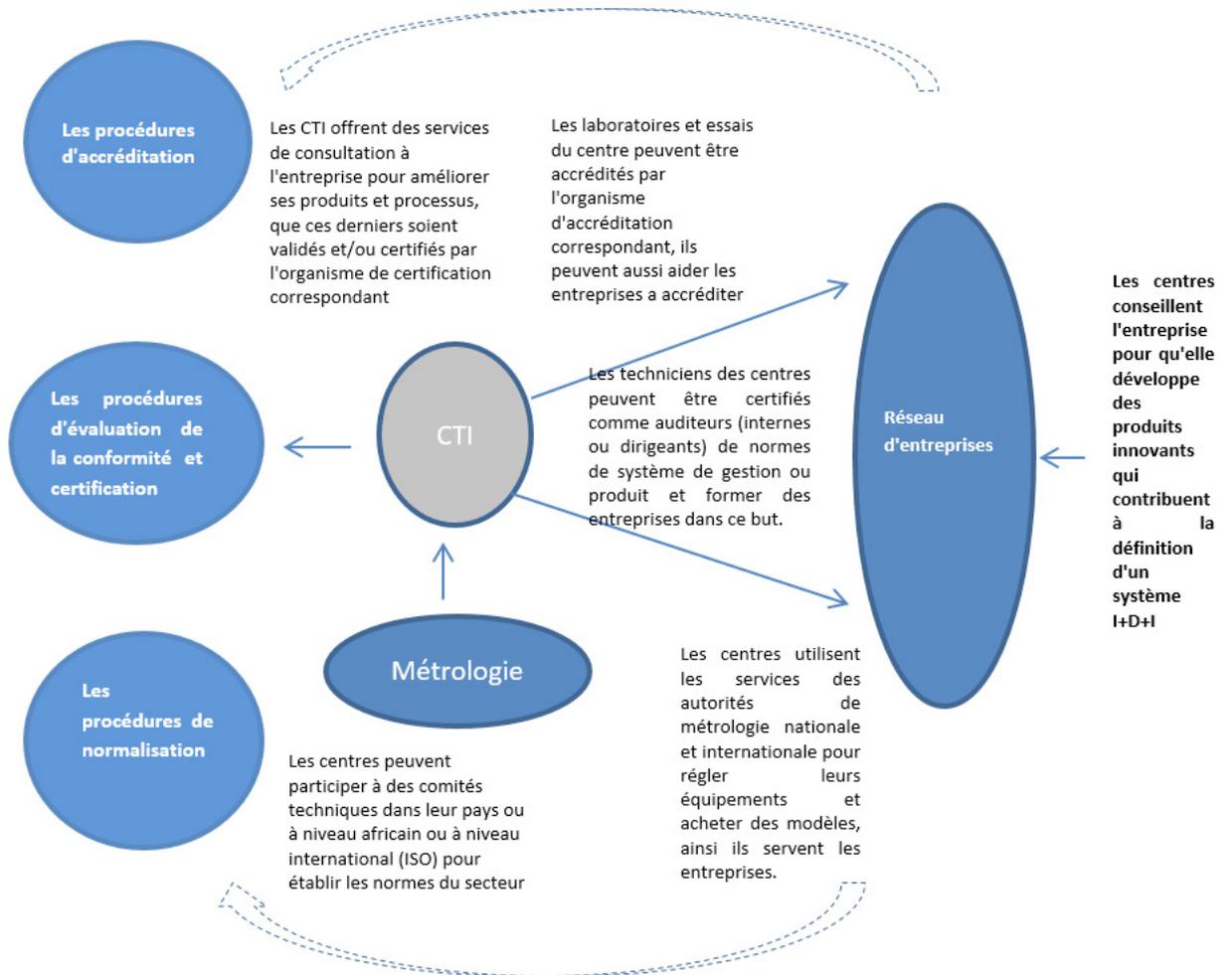
L'activité des CTI s'encadre dans les suivantes fonctions:

- En ce qui concerne le processus d'accréditation, les CTI peuvent fournir des services aux entreprises pour améliorer leurs produits et processus et qu'ils soient certifiés par l'organisme compétent. D'autre part, les laboratoires et les tests des CTI peuvent être accrédités par l'organisme d'accréditation compétent, et de cette manière peut aussi aider les entreprises à accréditer les laboratoires ou les tests.

- En ce qui concerne le processus de normalisation, dans ce cas, les CTI peuvent intégrer certains comités techniques et donc participer directement dans l'établissement des règles.

Pourtant, ils contribuent de manière très localisée au système national de recherche marocain à travers les services fournis aux entreprises. Les centres marocains sont des centres qu'aujourd'hui sont à un stade de leur cycle de vie précoce. Par conséquent, leurs capacités ne sont pas suffisamment consolidées en ce qui concerne l'activité de recherche, ce qui fait que son fonctionnement aujourd'hui a une contribution limitée.

Graphique 5. L'appui des CTI aux entreprises dans les procédures de normalisation et accréditation des produits novateurs



Source: Adapté de document "Normalisation, accréditation et certification au Maroc, Janvier 2013, ICEX

P.10 LE SYSTÈME IDENTIFIÉ D'AIDE INTERNATIONAL ET NATIONAL AINSI QUE LA PRESTATION DES SERVICES DES PROPRES CENTRES PERMETTENT-ILS DE GARANTIR LA VIABILITÉ DU PROJET À MOYEN ET À LONG TERME?

L'étude réalisée par Arsen Consulting et REDIT offrait une analyse de la situation dans laquelle se trouvaient les CTI et son degré de conformité aux objectifs, et sur cette base ont été élaborés les plans stratégiques d'affaires correspondants. Cela a permis d'intégrer les CTI dans la politique industrielle du Maroc, formalisée à travers des contrats-programmes entre le CTI et le Ministère de l'Industrie.

Cela a fourni **une stratégie de développement des centres** qui permettra de mettre à jour sa capacité technique, juridique, comptable et financière à travers une amélioration des capacités technologiques, dont le but ultime est d'améliorer la gamme de services offerts aux PME dans toute le secteur industriel. Dans son plan de développement respectif chaque CTI exprime les besoins d'investissement pour la période 2012-2017 et le Ministère s'est engagé à financer de nouveaux investissements.

Avec le contrat signé entre le ministère marocain de l'Industrie et les centres pour la mise en œuvre du plan de développement du CTI, ceux-ci ont été reconnus comme des entités importantes face au développement économique et productif du pays et de nouvelles responsabilités du ministère par rapport aux centres ont été établies. Il faut noter que le FACET, qui est le Fonds qui donne le budget monétaire aux CTI, reçoit des fonds non seulement de l'Union européenne à travers le programme "Réussir le Statut Avancé", mais aussi du propre gouvernement du Maroc. Dans les contrats-programmes déjà mentionnés, le gouvernement marocain s'engage à financer les investissements aux CTI à travers le FACET en échange de l'accomplissement de jalons définis, que comme on a vu ci-dessus, prévoit explicitement le soutien aux PME.

Cependant, il est nécessaire d'examiner l'étude de faisabilité réalisée par Arsen Consulting qui a détecté l'existence d'un possible écart financier à moyen terme, pour que les prévisions pour tous les centres sur le revenu prévu et les fonds du FACET (y compris le RSA) qu'ils puissent compenser les investissements.

Du total des centres technologiques industriels participants au programme, 2 ont fermé (CSC et CETIA), un se trouve dans de graves difficultés qui menacent sa continuité (CTTH), et le reste fonctionnent normalement (CERIMME, CCEM, CTIBA, CETEMCO, CPEC, CETIEV). En outre, **les difficultés exprimées par plusieurs CTI, pour le transfert de connaissances quand il a eu une rotation du personnel**, rend difficile d'assurer la durabilité des compétences acquises. Plus précisément, à l'exception de 2 CTI qui ont fermé, 1 CTI (CETIEV) n'a pas souffert de rotations et il n'a pas été possible d'analyser si le transfert de connaissances a été fait; 1 CTI (CMTC) n'a pas non plus connu des rotations mais a un plan annuel de formation qui assure le transfert des connaissances au sein du personnel du centre; 3 CTI (CERIMME, CTTH, CETEMCO) ont montré des difficultés à conserver ces connaissances acquises dans les formations et pour les 2 autres (CTIBA, CPEC) il n'a pas été possible d'obtenir des informations.

De même, il faut noter positivement **l'établissement de liens entre plusieurs CTI marocains et ses homologues espagnols**. Plus précisément, le CMTC travaille en tant que partenaire avec INESCOP; le CERIMME continue de coopérer avec le CTI AIMME, le CTIBA a actuellement un contact avec le centre AIDIMA et le CETIEV maintient des relations avec TECNALIA.



L'entrée du laboratorio de CETEMCO et la voiture acquise avec les fonds du programme

4. CONCLUSIONS

CONCEPTION DU PROGRAMME

CONCLUSION 1. LE PROGRAMME EST SOLIDE EN TERMES DE CONSISTANCE INTERNE DANS SON APPROCHE AUX CTI, MAIS PAS AUTANT AUX PME

La conception du programme a été axé sur le développement opérationnel des CTI, ce qui est cohérent en termes de consistance interne, puisque sa conception correspond à la réalité des centres au point où ils se trouvaient dans leur cycle de vie, et correctement détectés quels étaient leurs besoins pour établir leur modèle d'entreprises.

Cependant, cette approche a supposé amener le centre loin des priorités des PME marocaines, étant donné que l'évolution naturelle de l'activité des CTI passait par offrir d'abord ses services aux grandes entreprises. Par conséquent, les PME pourraient bénéficier du programme indirectement et à l'avenir, par le biais de l'auto-développement de modèle commercial des centres.

CONCLUSION 2. LE PROGRAMME A UNE PERTINENCE ADÉQUATE DANS SA FORMULATION CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CTI

Le programme a eu une pertinence adéquate dans sa formulation, comme une intervention pour le développement opérationnel des CTI dirigés principalement à leur renforcement, à travers des activités de capacitation, l'assistance technique et les achats d'équipement de manière à qu'ils puissent être fournis comme des services aux PME dans le futur.

Les CTI marocaine reproduisent le modèle théorique du cycle de vie de croissance, et ont été soutenus par la Coopération Espagnole dans sa phase de développement, où la formation et le jumelage se révèlent être l'option la plus appropriée. L'achat d'équipement, cependant, est courante dans une phase de start-up, mais elle a prouvé être aussi une aide efficace pour sa connexion avec les formations reçues par les centres.

CONCLUSION 3. LE DEGRÉ D'ALIGNEMENT DU PROGRAMME ET LES POLITIQUES MAROCAINES EST ADÉQUAT

Le programme est aligné avec les politiques stratégiques industrielles marocaines. Cela se reflète dans les secteurs de production prioritaires visés par le programme, qui sont similaires à ceux intégrés dans les stratégies marocaines. De même, le Ministère de l'Industrie du gouvernement marocain a été un acteur majeur depuis le début du programme articulant les moyens pour une appropriation du programme.

On valore positivement la consistance de la stratégie marocaine de mettre en place comme prochain objectif immédiat de la politique concernant les CTI, le besoin de fournir des services spécifiques pour appuyer les PME.

CONCLUSION 4. LE DEGRÉ DE COHÉRENCE DU PROGRAMME AVEC LES DOCUMENTS STRATÉGIQUES DE LA COOPÉRATION ESPAGNOLE EST MOYEN

Compte tenu de la cohérence du programme avec les principales stratégies de la Coopération Espagnole (PD, DEP, PAS et MAP), le degré de cohérence est faible par rapport aux stratégies marocaines. Dans le cas des Plans Directeurs, ils intègrent le renforcement des secteurs productifs comme une partie importante de la politique de coopération et cet aspect est fortement lié au programme de coopération. Le PAS de croissance économique, lié au 3ème PD comprend également des lignes d'action auxquelles a répondu le programme.

D'autre part, la cohérence entre le DEP et le programme est faible, parce que le seul élément de confluence entre les deux est lié aux secteurs du textile et du cuir, représentés par deux des CTI bénéficiaires. En même temps, le MAP Espagne-Maroc 2014-2016 comprend les PME comme principaux bénéficiaires d'appui à l'économie marocaine. Cependant, comme déjà vu, le soutien aux PME par le biais du programme a été très limité jusqu'à présent.

Cette cohérence, limitée avec les documents stratégiques de la coopération espagnole, pourrait être due à ce qu'il y avait un décalage entre la formulation du programme et la conception de ces documents. Tandis que le programme de soutien aux CTI marocains a été conçu en 2004, le DEP a été menée en 2005 et le MAP en 2012. À cet égard, il convient de noter que la cohérence dans la phase II, qui a commencé en 2008, était plus élevée.

CONCLUSION 5. ABSENCE D'ANALYSE CONTEXTUELLE ET DE DIAGNOSTIQUE POUR INTÉGRER LES PRIORITÉS TRANSVERSALES

La conception du programme manque d'une analyse contextuelle et d'un diagnostic qui identifie et travaille spécifiquement les priorités transversales de durabilité environnementale, le genre, la diversité culturelle et les droits de l'homme. En outre, sauf certains éléments relatifs à la durabilité environnementale, le programme manque d'une articulation spécifique qui intègre ces approches à travers le suivi et l'évaluation, tels que des indicateurs spécifiques et les actions additionnelles attachées aux résultats spécifiques.

PROCESSUS DU PROGRAMME

CONCLUSION 6. LA PLANIFICATION DES RESSOURCES EST SUFFISANTE EN TERMES GÉNÉRAUX POUR LA FORMATION, L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET L'ÉQUIPEMENT, À QUELQUES EXCEPTIONS PRÈS

Les budgets initialement alloués dans les deux phases à la formation et l'assistance technique étaient appropriés, en tant qu'ils ont été établis pour répondre aux besoins individuellement exprimés par les CTI. Cependant, une fois que son exécution c'est produite, un problème modéré de manque de proportionnalité s'est avéré, car certains centres n'avaient pas suffisamment de capacité pour assumer et exécuter tous les fonds reçus.

Le budget pour l'équipement a également été élaboré sur la base des besoins exprimés par les CTI, de sorte que sa conception correspond de manière appropriée aux nécessités identifiées. Dans la deuxième phase, cependant, il existe des écarts entre le budget et les dépenses exécutées, donc en général on peut dire que le plan initial n'a pas été réussi.

Les principales raisons de l'écart sont:

- Les retards dans la mise en marche des plans de formation découlant de la gestion administrative. Dans la phase I, l'extension du programme a permis le développement de toute la formation. Cependant, dans la phase II, il y a eu des actions de formation planifiées qui n'ont pas été accomplies en raison du manque de temps ce qui a contribué à ce que l'ensemble du budget ne soit pas exécuté.
- Les déséquilibres dans les prévisions de croissance du personnel (ou le manque de formation recevant la prévoyance de rotation du personnel) effectués par le CTI eux-mêmes.
- Le manque de validation des plans de formation et de l'équipement élaborés par les CTI marocaines par un expert dans le domaine, rôle qui auraient pu jouer les CTI Espagnols. Les besoins exprimés par les CTI marocains dans certains cas, ont dépassé la capacité d'absorption du centre de la formation reçue et, par conséquent, le matériel à acheter (CTPC, CETIEV).

CONCLUSION 7. AUCUN MÉCANISME DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES ENTRE LE PERSONNEL CTI ONT ÉTÉ PRÉVUS POUR FAIRE FACE À LA ROTATION DU PERSONNEL FORMÉ

La conception du programme n'anticipe pas le risque de rotation du personnel du centre. Cette rotation n'a pas apparu de manière uniforme et ses effets n'ont pas toujours été les mêmes. Ainsi, il n'y a eu aucun problème dans le cas de ces centres dans lesquels il y eu une gestion de transfert des connaissances acquises chez les personnes qui ont quitté leur emploi et les nouvelles personnes qui ont été incorporées aux CTI ou qui ont assumé leurs responsabilités. Sur les 7 CTI desquels on a pu extraire des informations à ce sujet, 3 ont souffert une rotation de personnel et n'ont pas fait le transfert des connaissances, ce qui en plus des 2 CTI fermés, suppose un total de 5 CTI (CETIA, CSC; CERIMME, CTTH, CETEMCO) qui n'ont pas été en mesure de conserver cette connaissance dans son intégralité.

CONCLUSION 8. LA SÉLECTION DES CTI ESPAGNOLS A ÉTÉ COHÉRENTE ET APPROPRIÉE, EN CE QUI CONCERNE LES FONCTIONS ET LES CARACTÉRISTIQUES DE CEUX-CI.

Les fonctions de conception et de mise en marche des activités de formation et de capacitation étaient pertinentes en fonction du niveau de développement dans lequel se trouvaient les CTI marocains. En outre, et sauf pour quelques différences de taille et approche technologique (CSC INASMET Tecnalia et CTTH-CETEMMSA), la sélection-jumelages des centres espagnols comme partenaires et fournisseurs a été cohérente par rapport aux caractéristiques et besoins des centres marocains. Les suivants critères ont été pris en compte: la taille des centres, leur fonctionnement similaire et l'attention sur les secteurs productifs du même domaine.

CONCLUSION 9. LES RESSOURCES HUMAINES PRÉVUES POUR LA COORDINATION DU PROGRAMME ONT ÉTÉ PLANIFIÉES ET EXÉCUTÉES DE FAÇON POSITIVE DANS LA PHASE I. LA PHASE II MANQUE DE PLANIFICATION FORMELLE À CE SUJET

Dans la phase I, la coordination du programme a été articulée correctement sous la figure d'une personne comme le coordinateur principal, ce qui a permis des contacts permanents et bilatéraux entre les différentes parties prenantes avec un résultat et une opinion très positive par tous. Cependant, malgré les bons résultats et avoir prouvé être utile et nécessaire, cette figure n'a pas été transférée officiellement à la deuxième phase ce qui nous permet de conclure que les ressources humaines prévues pour les aspects de coordination de la seconde phase n'étaient pas adéquats.

CONCLUSION 10. LE PROGRAMME N'A PAS PRÉVU DE MÉCANISMES DE COORDINATION AVEC D'AUTRES PAYS DONATEURS NI AVEC DES INITIATIVES SIMILAIRES DANS D'AUTRES PAYS DE LA PART DE LA COOPÉRATION ESPAGNOLE

Il n'y a pas eu un processus de coordination formel ou informel avec d'autres bailleurs de fonds qui soutiennent les CTI au Maroc. La relation avec les autres donateurs a été principalement assurée par le rôle attribué au MICNT parce qu'il était le bénéficiaire formel des autres interventions plus directement liées au programme, telles que la mise en marche des CTI grâce aux fonds de l'Union européenne.

En ce qui concerne les autres actions similaires de la Coopération Espagnole dans la région, uniquement il a été identifié l'échange de documents avec l'OTC de Tunisie.

CONCLUSION 11. L'IMPLICATION DE L'ANPME A ÉTÉ PLUTÔT ADMINISTRATIVE, SOUMISE AU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, ÉTANT DONNÉ QUE SES FONCTIONS N'ONT PAS ÉTÉ DÉFINIES

Le rôle de l'organisation ANPME a été de caractère administratif. Leurs rôles et responsabilités ne sont pas expressément définis dans un document. En outre, le propre programme de mise au point, axé sur le renforcement de la CTI et pas sur l'appui direct aux PME, il a empêché une plus grande participation de cette entité, dont la fonction est de soutenir le renforcement des PME marocaines, pour contribuer de manière plus positive et directe le développement du tissu entrepreneurial marocain.

Sa participation a été conditionnée au besoin formel du Ministère de l'Industrie d'incorporer une entité de ce genre pour recevoir et gérer l'argent de la Coopération Espagnole. Cependant, cette organisation a une structure et des réseaux suffisants pour contribuer de manière plus active à des futures étapes d'un programme destiné aux PME directement.

RÉSULTATS DU PROGRAMME

CONCLUSION 12. LES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LES CTI MAROCAINS POUR DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE, ANALYSE ET TESTS DE PRODUITS COMME CONSÉQUENCE DU PROGRAMME ONT VARIÉ EN FONCTION DE CHACUN DES CTI

Pas tous les CTI ont, atteint, le même niveau de développement et la capitalisation de la formation reçue et le matériel acquis a varié en fonction de chaque CTI. Par conséquent, le rendement obtenu pour développer des activités de contrôle, d'analyse et de test des produits sera jugée individuellement.

- L'efficacité achevée dans CETEMCO, CERIMME et CETIEV est considéré comme moyen-élevé, puisque le programme a eu une contribution claire dans l'accréditation de leurs laboratoires. Cependant, on considère que l'efficacité aurait pu obtenir de meilleurs résultats parce qu'ils ont eu des problèmes à absorber la formation reçue (CETEMCO et CERIMME) ou bien n'ont pas développé complètement le programme de formation (CETIEV).
- Dans le cas de CCEM et CTIBA, l'efficacité est également considéré comme moyen-élevé, parce que le programme a eu un effet direct et une contribution très importante au développement de certains essais qui ont été clé pour les centres.
- Le rendement obtenu en CPEC est considéré comme moyen-faible, parce que dans ce cas, le niveau d'exécution du budget pour l'acquisition de l'équipement et le développement de la formation a été très faible et on ne peut pas dire que le programme a eu un effet démontrable sur l'accréditation de son laboratoire ou sa capacité pour la réalisation des tests.
- Enfin, l'efficacité du CETIA, CTTH et le SCC est nulle parce que l'équipement du CETIA et du CTTH est actuellement inutilisées et le CSC n'est jamais arrivée à 'avoir un laboratoire. L'élaboration du plan de formation par CETIA était adéquate, bien que pour des raisons indépendantes au programme le centre se trouve actuellement fermé.

CONCLUSION 13. LE PROGRAMME N’A PAS ÉTÉ ORIENTÉ À GÉNÉRER DE LA VALEUR AJOUTÉE DANS LES PME. DE MÊME, LA MATURITÉ DES CENTRES DÉTERMINE LA TAILLE DES ENTREPRISES QUI UTILISENT LES SERVICES DE CTI

Il y a eu une création limitée de valeur ajoutée dans les PME, principalement pour deux raisons:

- En ligne avec la conclusion 2, la conception du programme lui-même met l'accent sur le développement et le renforcement des CTI, éloignant leur attention sur les PME. qu'il n'y a pas eu non plus d'activités visant explicitement à ce but.
- D'autre part, le client type des CTI ont été dans la plupart les grandes entreprises. Le programme a donné de la formation aux centres dans leur phase de développement, tandis que les PME approchent habituellement les CTI lorsque celui-ci se trouve en cours de consolidation ou maturité. Toutefois, aucune incitation ou soutien supplémentaire qui aurait pu faciliter un meilleur accès des PME aux services des CTI a été fournis.

CONCLUSION 14. LE TRANSFERT AUX PME DE L’APPROCHE ENVIRONNEMENTALE A ÉTÉ PLUS ÉVIDENT QUE DANS LE CAS DES APPROCHES DE L’ÉGALITÉ DES SEXES ET LES DROITS HUMAINS

En ce qui concerne l'identification de pratiques dans les CTI orientées à assurer le respect de l'environnement, l'égalité des sexes et les droits de l'homme, et leur transmission aux PME, il convient de rappeler l'absence d'éléments diagnostique, ce qui a conditionné la quasi-absence de résultats obtenus dans ce domaine.

L'approche environnementale est celle qui a un plus grand impact sur le programme et les effets qui en découlent dans les affaires. On espère que l'acquisition de compétences et l'obtention de normes de qualité et environnement, avec l'obtention de certifications internationalement reconnues contribuent à un transfert des connaissances des centres vers les entreprises bénéficiaires de leurs services.

CONCLUSION 15. LE PROGRAMME A CONTRIBUÉ EN GRANDE MESURE À LA CRÉATION D'UN RÉSEAU DE CTI, CE QUI A GÉNÉRÉ UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE

Conformément aux changements stratégiques produits dans les CTI par l'influence du programme, on considère que la création du réseau de centres RECTIM (Réseau des Centres Techniques Industriels au Maroc) a été en grande partie un produit de la contribution du programme de la coopération espagnole parce que, dans le cadre du programme a été cofinancée l'étude qui a estimé le besoin et l'opportunité stratégique du réseau, de manière conjointe avec le Ministère de l'Industrie.

D'autre part, l'étude financée par la Coopération espagnole incorporait non seulement la conception de plans d'affaires pour les CTI, mais aussi le développement de ces plans d'affaires qui ont constitué la base pour la signature des « Contrats-Programmes » entre les centres et le Ministère de l'Industrie, ce qui place les CTI dans le cadre de la politique industrielle du Maroc et définit de la stratégie des CTI à moyen terme.

CONCLUSION 16. LES CTIS PEUVENT DEVENIR DES ENTITÉS AVEC UN IMPACT DIRECT SUR LE SYSTÈME DE L'INNOVATION ET DE LA RECHERCHE MAROCAINE UNE FOIS QU'IL ATTEIGNAIT UN PLUS GRAND DEGRÉ DE MATURITÉ DANS LEUR CYCLE DE VIE

Les CTI contribuent au système marocain d'innovation et recherche d'une manière limitée, car ils sont caractérisés dans une étape du cycle de vie précoce comme pour contribuer de manière plus solide aux politiques publiques. Toutefois, compte tenu de leur rôle dans le processus de normalisation, il est prévu que dans l'avenir, ils possèdent une plus grande influence à travers le développement de la R + D + i, comme cela a déjà fait le CMTC, ou la participation et la promotion des processus d'innovation par les entreprises du secteur.

CONCLUSION 17. LE PROGRAMME A CONTRIBUÉ À LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES CENTRES DANS LE MOYEN ET LONG TERME

Le programme a contribué à la viabilité des centres au moyen et long terme de manière positive. D'une part, les formations et l'équipement acquis permettent aux centres d'offrir de nouveaux services aux entreprises de son secteur, leur permettant d'obtenir un revenu. D'autre part, le plan de développement élaboré par ARSEN Consulting et REDIT implique l'élaboration de plans commerciaux par les CTI, indispensables pour leur consolidation et croissance. En outre, ces plans étaient à la base de la signature de « contrats-programmes » par lequel le gouvernement marocain s'engage à financer les investissements des CTI à travers le FACET (fonds pour soutenir les CTI tirés des fonds du gouvernement marocain et des fonds de l'UE).

Cependant, il est nécessaire de mentionner que dans cette même étude, il a été détecté l'existence d'un éventuel déficit financier à moyen terme, puisque les prévisions pour tous les centres sur les recettes (publiques et privées) prévues, il n'est pas clair que ce qu'elles puissent compenser les besoins d'investissement. Actuellement, six CTI (CERIMME, CMTC, CTIBA, CETEMCO, CTPC, CETIEV) fonctionnent normalement; un (CTTH) présente un certain risque sur sa viabilité et les deux autres (CSC et CETIA) sont actuellement fermés.

CONCLUSION 18. LA DURABILITÉ DES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LES CTI EST ÉLEVÉ, CEPENDANT PAS TOUS LES CENTRES PRÉSENTENT LES MÊMES CARACTÉRISTIQUES.

La plupart des centres ont surmonté leur stade initial et ont réussi à stabiliser son activité dans un stade de développement ultérieur. Toutefois, comme indiqué dans la conclusion 7, des problèmes ont été détectés dans le transfert des connaissances et des compétences acquises ainsi que dans la non-utilisation d'une partie du matériel acheté.

Il est noté positivement l'établissement de liens de collaboration qui sont restés dans le temps entre les CTI marocains et espagnols, ce qui a abouti à des projets communs et la recherche d'autres sources de financement (comme l'Europe). Plus précisément, le CMTC travaille en tant que partenaire avec INESCOP ; le CERIMME continue de coopérer avec le CTI AIMME ; le CTIBA est encore en contact avec le centre AIDIMA ; le CETIEV maintient des relations avec TECNALIA.

CONCLUSION 19. LE PROGRAMME A CONTRIBUÉ POSITIVEMENT À LA VIABILITÉ INSTITUTIONNELLE DES CENTRES

On considère que le programme a renforcé la durabilité institutionnelle des centres. Ceci est dû à la préparation des plans de développement des CTI pour la période 2013-2017 a constitué la base de la signature des contrat-programmes entre les centres et le ministère de l'Industrie du Maroc, où ce dernier s'engage à soutenir financière et institutionnellement les centres.

5. RECOMMANDATIONS

Ci-dessous, on expose les principales recommandations formulées par l'équipe d'évaluation sur la base des résultats obtenus. Pour essayer de maximiser l'utilité des mêmes, on a jugé convenable de dégager deux niveaux: un niveau stratégique, dans lequel on pose trois scénarios possibles sur la base du degré de développement atteint par les différents centres et, sous la perspective d'appuyer la décision éventuelle de relancer le programme évalué, ou le démarrage d'un nouveau programme destiné aux mêmes buts. Et de l'autre un niveau opératif, avec des recommandations spécifiques liées à un possible future aide et en identifiant les acteurs à qui elles vont être dirigées.

RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

PREMIER SCÉNARIO

Dans le cas d'une nouvelle aide, les suivantes recommandations sont comprises pour les CTI que, suite au programme de coopération ont renforcé leurs capacités et consolidé leur modèle de croissance et d'affaires, et qui devrait prévisiblement évoluer vers un stade de maturité: CERIMME, CCEM, CTIBA, CETEMCO, CETIEV. Ce scénario est configuré pour une intervention qui maintient l'objectif de soutenir les CTI et directement ou indirectement aux PME.

- a) Assurer le lien clair et direct entre les activités prévues pour soutenir la petite et moyenne entreprise marocaine. Pour cela, il serait conseillé d'effectuer une étude préliminaire sur les possibles stratégies que pourraient suivre les CTI pour assister directement les PME dans le secteur.

Dans le cas où une telle analyse prouve que ce type d'actions destiné aux PME ne résulte pas rentable pour les CTI, on devrait évaluer la possibilité d'établir une subvention directe pour compenser les pertes.

- b) Explorer les mécanismes de transfert de connaissances qui existent dans d'autres pays entre les centres technologiques et les PME, de sorte que les connaissances scientifiques de haut niveau atteignent les petites entreprises d'une manière qui leur soit utile. Ainsi, il est possible que dans d'autres contextes on utilise la figure d'un corps pour centraliser la coordination et le lien entre la CTI et les PME, de sorte que cette figure devrait être intégrée dans la conception du nouveau programme. En ce sens, et pour le cas particulier du Maroc, l'ANPME peut représenter une organisation utile pour remplir ces fonctions.

DEUXIÈME SCÉNARIO

Il comprend les CTI qu'après le programme de coopération n'ont pas vu améliorés leurs capacités comme il était prévu, et qui se trouvent donc en difficulté et dans un stade très précoce du développement: CTPC, CTTH, le CSC et CETIA.

On suggère la possibilité de rééditer le programme sous le même principe qu'avant l'étape de soutien efficace aux PME, où il est nécessaire que les CTI consolident leur modèle d'entreprise et progressent vers une phase de plus grande maturité et stabilité. Autrement dit, dans ce scénario, l'intervention gardera le but de soutenir le CTI, mais laisser objectif à court terme de créer un impact sur les PME.

Les PME ne seraient plus bénéficiaires de l'intervention à court terme, il serait nécessaire d'évaluer et argumenter dans quelle mesure l'appui aux CTI est conforme à la stratégie de la Coopération Espagnole pour soutenir les PME au Maroc:

- a) Dans le cas du CTPC, celui-ci agit dans le domaine des matières plastiques et caoutchouc, dont le marché, d'après les données présentées dans le rapport complet, n'est pas un secteur représentatif de l'industrie marocaine. En outre, étant donné qu'il partage des activités avec d'autres centres (emballages, avec CETIA, et certains composants automobiles, avec CETIEV), on invite à effectuer une analyse préliminaire visant à explorer des possibles synergies ou fusions avec d'autres centres marocains
- b) Dans le cas du CETIA, il est fortement recommandable qu'avant de reprendre toute aide de coopération, on assure que les conflits de compétences entre les ministères d'industrie et agriculture soient résolus, puis que l'évidence prouve que celle-ci a été la raison de fermer le centre.
- c) Enfin, dans le cas du CSC, il résulte particulièrement difficile d'envisager un nouveau soutien. Si on choisit le soutenir, on devrait assurer qu'il y a un intérêt de la part marocaine en l'existence d'un CTI dédié à l'industrie chimique et les secteurs connexes et il serait aussi nécessaire pour assurer l'installation d'un laboratoire, un aspect clé dans le secteur dans lequel il se trouve.

TROISIÈME SCÉNARIO

Ce scénario est une combinaison des deux précédents, il maintient l'objectif de soutenir le CTI et les PME, comme le montre la première étape, mais se concentre sur la CTI que, après le programme, n'ont pas vu améliorés leurs capacités. L'intervention s'appliquerait au CTTH et CTPC, mais il n'est pas viable pour les CTI fermés (CETIA et CSC).

Il faudrait reformuler entièrement la logique d'intervention du programme qui traite simultanément les deux objectifs suivants:

- Renforcer les CTI dans leur phase de croissance (CTPC) ou faciliter qu'ils reprennent le chemin de croissance (CTTH) et leur permettre d'ancrer leur modèle de négoce, de manière analogue à celle qui a déjà été réalisé par les autres centres.
- Veiller à ce que le processus est réalisé à travers des actions qui affectent clairement et directement les PME marocaines.

Cependant, l'équipe d'évaluation souligne que des trois scénarios, le dernier est le plus complexe pour les raisons exposées ci-dessus puisqu'il combine un stade très précoce de maturité, ou restructuration, avec un objectif a priori incompatible avec ce stade, comme l'attention aux PME. Il intègre une composante innovante et, dans ce sens, contre-intuitif au fonctionnement «naturel» d'un CTI, raison pour laquelle avant évaluer sa mise en œuvre on devrait réaliser une analyse stratégique globale pour essayer d'évaluer correctement la en quelle mesure elle est possible.

RECOMMANDATIONS OPÉRATIVES

NIVEAU CONCEPTION. RECOMMANDATION I

Destiné a: AECID / AECID OTC/Contrepartie marocaine

- Dans le cadre de la formulation et l'identification du programme, réaliser un diagnostic en profondeur au préalable qui permette de connaître les besoins des secteurs productifs et les centres, afin de créer une planification cohérente et efficace dans chaque cas, tenant compte de la situation initiale.
- En ce qui concerne le type de soutien à offrir aux CTI dans un futur programme (formation, jumelage, achat d'équipement ou d'autres supports), il est recommandé de prendre en compte l'étape du cycle de vie dans lequel se trouve chaque CTI, avec le but que le programme soit compatible avec leur niveau de développement.
- Dans le cas où on prévoit une intégration des bénéficiaires indirects de l'intervention (dans ce cas, les PME), développer les mécanismes concrets par lesquels ils devraient se bénéficier. Il serait souhaitable que le nouveau programme établisse des indicateurs ou des jalons clairs visant à quantifier les PME qui reçoivent des services des centres, et que la réalisation ou non des mêmes soit lié au fait de recevoir ou pas un soutien. Un exemple clair de bonne pratique à cet égard sont les contrats-programmes, qui établissent des jalons réalisables quant au nombre de PME bénéficiaires et permettent ainsi d'éviter "la dérive vers le haut".- Il est recommandé que dans le cadre d'une formulation du programme, on adhère spécifiquement des éléments d'alignement et cohérence externe par rapport aux grandes lignes stratégiques du pays dans le domaine et celles du propre pays donneur.
- La réalisation d'une analyse contextuelle et de diagnostic pour identifier la situation en ce qui concerne les priorités transversales de la coopération espagnole, permettrait d'adapter en une plus grande mesure le champ d'application de l'intervention et son accomplissement. D'autre part, il serait essentiel d'articuler à un stade précoce des éléments de programmation qui permettent de mesurer les progrès des priorités dans le processus de suivi et d'évaluation, tels que des indicateurs spécifiques qui fournissent des informations concrètes sur la mesure de la durabilité environnementale, diversité culturelle, l'égalité et les droits de l'homme.

NIVEAU RESSOURCES. RECOMMANDATION 2

Destiné a: AECID / AECID OTC

- Dans le cadre de la nouvelle aide réaliser un diagnostic précis des besoins pour chacun des bénéficiaires du programme ainsi qu'une prévision réaliste intégrant l'opinion des organisations spécialisées et les fournisseurs potentiels des services qui ont une expérience d'apprentissage antérieure, afin d'aligner ainsi toutes les connaissances dans le domaine et de fournir une prévision adéquate.
- Doter de ressources pour établir les mécanismes de transfert de connaissances a priori entre les différentes personnes bénéficiaires, afin de maximiser les ressources du programme, tels que: la formation continue, la rotation du personnel bénéficiant de la formation, la mise à jour des contenus de façon permanente, etc. Pour cela, on pourrait considérer la révision de bonnes pratiques qui ont eu lieu à cet égard (CETIEV, CMTC) et évaluer dans quelle mesure elles peuvent reproduire les systèmes établis par eux. Dans cette même ligne, il est important que l'appui comprenne les mesures et actions dirigées au maintien et encouragement du personnel bénéficiaire d'éventuelles nouvelles activités de formation, pour une fuite des cerveaux ne se produise pas et puissent être maintenues dans la mesure du possible les connaissances acquises.
- Lors de la création des jumelages entre les centres, établir des critères liés à la performance et l'attention aux secteurs productifs.
- Articuler physiquement et financièrement une figure de coordination permanente dans le programme pour réaliser un suivi des performances et les processus qui se produisent dans le cadre de l'intervention, comme il est arrivé lors de la phase I du programme. La création et le renforcement d'une figure avec ces caractéristiques assureront la circulation de l'information, ainsi que le suivi sur des aspects importants tels que l'adéquation des ressources utilisées ou l'examen des priorités transversales.
- Dans le cadre de la coordination avec d'autres interventions, concernant à la fois la Coopération Espagnole et le pays bénéficiaire, qui peuvent être engagés sur le territoire, il serait souhaitable de promouvoir des mécanismes formels de coordination ad hoc (comités de suivi, rapports documentaires, etc.), ce qui permettrait une plus grande efficacité des actions en général et des interventions en particulier. En outre, cette suggestion est extrapolable à l'intervention d'autres partenariats ou organismes donateurs qui agissent sur le territoire, afin de maximiser les résultats et les effets attendus.
- Évaluer la possibilité que les fonds dédiés à l'achat de matériel soient gérés par le FACET. Ainsi, on assure la complémentarité des fonds avec d'autres programmes de coopération et on implique le bénéficiaire formel de la subvention, dans ce cas, le ministère de l'Industrie dans les décisions d'investissement afin qu'elles se déroulent en conformité avec les objectifs de la politique industrielle marocaine.

NIVEAU RESSOURCES. RECOMMANDATION 3

Destiné a: Contrepartie marocaine / CTI bénéficiaires

- Incorporer comme activité dans les plans de formation la réalisation d'un diagnostic du secteur d'activité dans lequel opère chaque CTI. L'inclusion d'un acteur expérimenté dans la réalisation

de ces diagnostics, tels que les CTI espagnols, peut aider les CTI marocains à fournir des services plus adaptés aux besoins des entreprises et augmenter le nombre de clients.

- Activités de motivation et formules d'incentifs continues (reconnaissance de salaire, reconnaissance professionnelle, etc.) du personnel des CTI peuvent renforcer d'avantage l'équipe au moyen/long terme, tout en abordant la faiblesse structurelle qui caractérise l'économie marocaine.
- Mettre en place des mécanismes de transfert des connaissances des personnes qui sont formés vers le reste de l'équipe.
- Élargir au plus grand nombre possible de travailleurs des centres participe dans les activités de formation développées au Maroc.
- Assurer la complémentarité des actions de formation, assistance technique et équipement, soient complémentaires. Cela permettra d'assurer que le personnel du centre connaît les capacités de l'équipement acquis et comment l'utiliser.
- Dans la mesure du possible, prendre en compte les CTI marocains dans le système national de recherche, développement et innovation, de manière à ce qu'il soient considéré comme point de référence pour les entreprises de son secteur dans les activités de certification et qu'ils intègrent certains comités techniques dans le processus de normalisation.

NIVEAU RÉSULTATS. RECOMMANDATION 4

Destiné a: AECID / AECID OTC/ contrepartie marocaine

- Établir des résultats et leur rayon d'action sur les priorités transversales.
- Dans le cadre d'une future possible action, il serait opportun d'envisager l'intégration du réseau de centres comme un acteur important, vu que cette organisation pourrait fonctionner comme une référence et voie pour la dissémination d'informations liées aux secteurs productifs dans le domaine de chacun des centres. De même, il peut avoir également avoir un rôle important en tant qu'entité de vérification des besoins manifestés par les CTI.
- Dans le processus de planification et de mise en marche du programme, c'est important réaliser une identification au préalable des ressources (économiques, institutionnelles, sociales et humaines pour assurer la durabilité des centres dans tous ses aspects (institutionnel, financier et les compétences acquises par les centres) une fois finalisée l'intervention.

D'autres documents connexes peuvent être trouvés á:
<http://www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones>

