Maroc

Évaluation à Mi-parcours

Fenêtre Thématique: Culture et développement

Titre du Programme: Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc

Auteur: Dr. W-Emmanuel Layoun, Consultant

Prologue

Le présent rapport d'évaluation intermédiaire fait partie de l'effort entrepris par le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) dans le cadre de sa stratégie de suivi et d'évaluation en vue de contribuer à l'apprentissage, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des 128 programmes conjoints portant sur les 8 domaines d'activité du Fonds, selon des critères élémentaires d'évaluation, de pertinence, de productivité, d'efficacité et de durabilité.

Ces exercices d'évaluation intermédiaire sont effectués dans un contexte institutionnel riche et varié, au sein duquel les différentes institutions des Nations Unies, des gouvernements partenaires et de la société civile coopèrent pour contribuer à la réalisation d'objectifs de développement prioritaires au niveau local, régional et national. Les évaluations intermédiaires ont ainsi été réalisées conformément aux principes du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) et du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le processus d'évaluation prévoyait donc un groupe de référence dans lequel les principaux intéressés étaient représentés. Ceux-ci ont participé à la prise de décision au cours des phases de conception, de mise en œuvre, de diffusion et d'amélioration de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif l'analyse du programme conjoint à mi-parcours, c'est-à-dire environ 18 mois après le début de sa mise en œuvre. Étant donné la durée limitée des délais de mise en œuvre des programmes (3 ans au maximum), les évaluations intermédiaires ont été conçues comme des exercices d'évaluation brefs, dont la portée et le degré d'analyse sont restreints, mais qui sont axés sur l'apprentissage en matière d'amélioration des aspects relatifs à la mise en œuvre des programmes et sur les enseignements qui en découlent. Cet exercice constitue pour sa part une première occasion d'établir un cliché indépendant des avancées et des défis qu'une initiative de ce genre peut générer au niveau des 3 objectifs poursuivis par le F-ODM ; le changement des conditions de vie dans les populations en phase avec les objectifs du Millénaire pour le développement, l'amélioration de la qualité de l'aide selon les dispositions prévues par la Déclaration de Paris et les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des Nations Unies résultant de l'initiative « Unis pour l'action ».

Ces processus d'évaluation intermédiaire ont pour résultat direct l'élaboration de plans d'amélioration de chaque programme conjoint, dans lesquels les recommandations du rapport sont converties en actions spécifiques, pour l'amélioration de la mise en œuvre des programmes faisant l'objet d'un suivi spécifique du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Bien conscients des efforts individuels et collectifs qui ont permis la réalisation de cette évaluation intermédiaire, nous souhaitons remercier et dédier ce projet à toutes les personnes ayant contribué à sa réussite (membres du groupe de référence, équipes des gouvernements partenaires, équipe du programme conjoint, consultants, bénéficiaires, autorités locales, personnel du Secrétariat, et plus largement, aux divers individus et institutions concernés du secteur public et privé). Encore merci à tous.

L'analyse et les recommandations de ce rapport d'évaluation ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des ODM.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA REALISATION DES OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (Espagne-PNUD)

Rapport Final

Évaluation Mi-parcours,
Programme Conjoint sur le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc
2008-2011

PORTAIL « CULTURE ET DEVELOPPEMENT »

Rédigé par:
Dr. W-Emmanuel LAYOUN

Client:
Secrétariat du Fonds pour la réalisation
des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD)

Date : Octobre 2010

Remerciements

L'expert souhaite profiter de cette occasion pour remercier les autorités marocaines et les associations de la société civile au Maroc pour la chaleur de leur accueil ainsi que pour l'efficacité et la disponibilité de leurs cadres, et plus particulièrement, pour remercier les responsables et les membres du/de la/de l' :

- *Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération (MAEC),*
- *Ministère de la Culture (MC),*
- *Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA),*
- *Wilaya de Guelmim,*
- *Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Sud, Programme Oasis Sud (POS),*
- *Associations, ONG et autres institutions publiques et privées partenaires du Programme ;*

Ainsi que les responsables et les membres de chacune des Agences du Système des Nations-Unies (SNU) associées au Programme Conjoint de Coopération, et particulièrement, le/l' :

- *Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD),*
- *Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO),*
- *Fonds de Développement des Nations-Unies pour la Femme (UNIFEM),*
- *Fonds des Nations-Unies pour la Population (FNUAP),*
- *Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).*

De même, l'expert tient à associer à ces remerciements les personnes qui lui ont fourni toute l'information disponible et n'ont pas ménagé leurs peines pour faciliter, d'une manière très efficiente, le bon déroulement de la mission, et plus particulièrement, les responsables et les membres du/de la/ de l' :

- *Coopération Espagnole et Ambassade d'Espagne au Maroc,*
- *Secrétariat du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement / PNUD à New York,*
- *Bureau du Coordonnateur Résident (BCR) des Agences du Système des Nations-Unies au Maroc,*
- *Comité National de Coordination (CNC),*
- *Comité de Gestion du Programme (CGP),*
- *Groupe de Référence (GR),*
- *Unité de Gestion du Programme (UGP).*

Enfin, l'expert tient à présenter l'expression de sa reconnaissance et de son amitié à toutes celles et tous ceux qui ont participé au succès de cette mission. Tout particulièrement, il pense à :

- *Mme Zakia EL-MIDAOUI,*
- *M. Ahmed GOUITAA,*
- *Mme Sara FERRER OLIVELLA,*
- *Mme Dalia SENDRA RODRIGUEZ,*
- *Mme Magali ZAPATA,*
- *Mme Amina LAKHMISSI,*
- *Mme Fatima AIT M'HAND,*
- *M. Mohammed OULD KHATTAR,.*

L'Expert :
W-Emmanuel Layoun

Table des Matières

LISTE DES ACRONYMES

I. Résumé Exécutif 5

II. Introduction 8
II.1. Contexte 8
II.1.1. *Contexte du programme* 8
II.1.2. *Contexte de l'Intervention* 10
II.2. But de l'évaluation 10
II.3. Méthodologie d'évaluation 11
II.3.1. *Phase de Démarrage de la mission* 11
II.3.2. *Phase des Visites Terrain* 11
II.3.3. *Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation* 11

III. Description des Actions de Développement menées 13
III.1. Concept Initial 13
III.2. Description du Développement et Hypothèse de Changement 14
III.2.1. *Analyse du Changement sur les activités jusqu'à fin juin 2010* 15
III.2.2. *Analyse de la Corrélation entre les activités à 0% et les changements survenus* 16
III.2.3. *Analyse du changement survenu sur les activités en juillet 2010* 16
III.2.4. *Analyse de la corrélation entre le retard et le lieu d'exécution* 18
III.2.5. *Analyse et Extrapolation de la date de fin de programme* 19

IV. Niveaux d'analyse : critères et questions de l'évaluation 20
IV.1. Niveau Conception 20
IV.1.1. *Le document du programme identifie clairement les problèmes, inégalités et lacunes, ainsi que leurs causes respectives*. 20
IV.1.2. *Le programme conjoint tient compte des spécificités des besoins des hommes et des femmes dans ses zones d'intervention*. 20
IV.1.3. *La stratégie d'intervention du programme est assez adaptée aux zones ciblées.* 20
IV.1.4. *Les objectifs et les stratégies d'intervention du PC s'accordent bien avec les plans et programmes nationaux et régionaux.* 21
IV.1.5. *Les autorités nationales et locales et la société civile ont bien été prises en considération lors de la conception des actions de développement.* 22
IV.2. Niveau Processus 23
IV.2.1. *Analyse du Processus Participatif de Coordination* 23
IV.2.2. *Analyse du Processus de Planification* 23
IV.2.3. *Analyse du Processus de Validation du Reporting* 24
IV.2.4. *Analyse du Contenu du Système de Reporting* 25
IV.2.5. *Analyse du Processus Participatif* 25
IV.2.6. *Analyse du Processus de Gestion des Fonds et de Passation de Marché par les Agences SNU* 25
IV.2.7. *Analyse de l'Appropriation des Processus de coordination et de validation* 26

IV.3. Niveau Résultats 27

IV.3.1. *Le programme conjoint contribue efficacement aux OMD 1&3 au niveau local et national* 27
IV.3.2. *Le PC contribue aux objectifs du volet thématique Culture et Développement :* 28
IV.3.3. *Le programme dispose de mécanismes de suivi mais il manque le système de mesure statistique* 30
IV.3.4. *Le programme conjoint assure à la population impliquée l'appui tel que prévu initialement* 30
IV.3.5. *Le PC prévoit des processus et des mesures pour solutionner les problèmes rencontrés* 31
IV.3.6. *Le PC contribue à faire inclure la culture et le développement dans les Politiques Publiques* 32

V. Conclusions et Recommandations **35**

ANNEXES **41**
Annexe 1. Liste des documents consultés 41
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées 50
Annexe 3. Plan des Visites Terrain 54
Annexe 4. Les activités changées : type, causes, effets 56
Annexe 5. Activités à 0% objets ou non de Changement 58
Annexe 6. Répartition des Activités par Dimension Géographique 60
Annexe 7. Répartition Budgétaire par Agence du SNU 63
Annexe 8. Termes de Référence 64

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition du changement d'activités par catégorie 15
Figure 2 : Répartition du changement d'activités par budget 15
Figure 3: Ratio du changement d'activités par nombre et par budget 16
Figure 4: Activités à 0% ayant changé ou non 16
Figure 5: Part budgétaire des activités selon l'état d'accomplissement à fin juin 2010 17
Figure 6: Part budgétaire des activités selon l'état d'accomplissement à fin juillet 2010 17
Figure 7: Répartition budgétaire des activités par dimension géographique 18
Figure 8: Etat d'avancement du PC et Extrapolation de la date de fin 19
Figure 9: Schéma de Validation des Rapports 24
Figure 10: Planning Prévisionnel d'un Programme de 3 ans 35

LISTE DES TABLES

Table 1: Taux de changement des activités 15
Table 2: Taux d'accomplissement des activités à fin juin 2010 16
Table 3: Taux d'accomplissement des activités à fin juillet 2010 17
Table 4: Répartition des Activités et des Budgets par Dimension Géographique 18

LISTE DES ACRONYMES

AGR	Activité Génératrice de Revenus
ADEDRA	Association de Développement de la Vallée du Draâ
BCR	Bureau du Coordinateur Résident
CGP	Comité de Gestion du Programme
CPC	Coordinateur du Programme Conjoint
CSP	Comités de Suivi technique des Produits
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DIDP	Division de l'Inventaire de la Direction du Patrimoine
FNUAP	Fonds des Nations-Unies pour la Population
F-OMD	Fonds des Nations-Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
IC	Industries Créatives
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
INSAP	Institut National des Sciences de l'Archéologie et du Patrimoine
MAEC	Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MC	Ministère de la Culture
MDSFS	Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité
MENESFCRS	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Éducation Supérieure, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique
MI	Ministère de l'Intérieur
MTA	Ministère du Tourisme et de l'Artisanat
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONUDI	United Nations International Development Organization
PC	Programme Conjoint
PCD	Plans Communaux de Développement
PCDES	Plans Communaux de Développement Économique et Social
PCM	Patrimoine Culturel Marocain
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PN	Partenaires Nationaux
PNUAD	Plan-cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
POS	Programme Oasis Sud
POT	Programme régional de développement des Oasis de Tafilalet
SMART	Sensible, mesurable, précis, fiable et situé dans le temps
SNU	Système des Nations-Unies
THV	Trésors Humains Vivants
UGP	Unité de Gestion du Programme
UNDAF	*Cf.* PNUAD
UNEG	Groupe d'Évaluation des Nations-Unies
UNESCO	Organisation des Nations-Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNIFEM	Fonds des Nations-Unies pour les Femmes

I. Résumé Exécutif

Description

Le présent programme conjoint (PC) « ***Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008 - 2011*** » s'aligne sur les objectifs nationaux définis dans le Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD/UNDAF) pour 2009-2011 relatifs à la *gestion du patrimoine naturel et du patrimoine culturel comme vecteurs essentiels des politiques de lutte contre la pauvreté et de développement durable*[1], ainsi qu'aux *conditions organisationnelles améliorant la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain*[2]. Il contribue à la réalisation des Objectifs Millénaires de Développement OMD1 : *Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim* et OMD3 : *promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes,* et fait partie du cadre du volet « *Culture et Développement* »

Le double objectif de ce PC est d'asseoir les bases d'une articulation entre préservation et valorisation du patrimoine culturel et développement socioéconomique local. Les résultats attendus sont :

- La reconnaissance et l'intégration des atouts du patrimoine culturel dans le développement socioéconomique, avec une attention particulière à l'approche genre ;
- Le renforcement des compétences et des capacités des professionnels du patrimoine culturel et autres acteurs concernés pour la préservation et la valorisation du patrimoine culturel ;
- L'amélioration des conditions de vie des populations à travers la mise en œuvre de stratégies appropriées pour le développement des industries culturelles et créatives ;
- La valorisation des traditions et des valeurs culturelles favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes et assurant la réalisation des OMD.

La durée du programme conjoint au Maroc s'étale sur 3 ans, et se focalise sur les régions de : *l'Oriental, Taza-Al Hoceima-Taounate, Souss-Massa-Draa,* et *Guelmim Smara,* et sur une *zone de convergence* formée par quatre Oasis méridionales.

Contexte

Riche, diversifiée, et attrayante, la culture marocaine reste largement méconnue, et souffre auprès de la population marocaine d'un manque de reconnaissance et de valorisation en tant que porteuse de développement économique et social. Ce PC tente de pallier à ces manquements par la promotion du patrimoine culturel marocain (PCM) et des industries créatives (IC) auprès des sphères de l'administration publique et auprès des collectivités locales.

Par ailleurs, les actions de ce PC bénéficient d'un contexte plutôt favorable. D'une part, elles rentrent dans le cadre des principales conventions de l'UNESCO relatives au patrimoine culturel matériel et immatériel et aux industries créatives (1972, 2003, 2005). D'autre part, le gouvernement marocain avait établi la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale comme priorités, d'où le lancement en Juin 2005 de l'Initiative Nationale de Développement Humain, la formulation de la nouvelle stratégie de développement durable et intégré du tourisme « Vision 2010 » et de la stratégie 2015 sur l'Artisanat.

Pour réussir l'implémentation de la stratégie décisionnelle structurée et des initiatives opérationnelles, des actions à entreprendre ont été identifiées et d'autres proposées afin de créer un climat propice à l'épanouissement des entreprises créatives, indispensable pour pérenniser les projets.

Déroulement du programme

[1] Objectif National A.

[2] Résultat A de l'UNDAF fin 2011.

Le 1er trimestre de mise en œuvre du PC a fait plutôt l'objet d'activités de mise en contact et de réseautage des nombreux acteurs impliqués, et de réunions de concertation pour définir conjointement les modalités et activités de mise en œuvre du PC entre les agences du SNU et les partenaires concernés, concrétisées par l'élaboration d'un Manuel de Procédures et l'établissement d'une assise structurelle pour le PC. Le lancement officiel du PC début Décembre 2008 déclencha une série de réunions de concertation entre les divers acteurs pour l'établissement de plans d'actions pour chaque activité et la planification des actions à réaliser, la rédaction des termes de référence et le lancement des appels d'offres.[3]

Deux types d'actions ont été suivis en parallèle par le PC. La première consiste, au niveau central, à élaborer des documents de référence et une vision stratégique nationale pour préserver, gérer et valoriser le Patrimoine Culturel Marocain (PCM), et à renforcer les capacités des professionnels du patrimoine, et au niveau régional, à appuyer l'élaboration de Plans Communaux de Développement Économique et Social (PCDES) intégrant les composantes *Culture* et *Genre*. La seconde voie (au niveau régional) cherche à renforcer les capacités des populations locales, et spécialement, des femmes et des jeunes, par des Activités Génératrices de Revenus valorisant patrimoine culturel et savoir-faire locaux dans la zone de convergence, et à sensibiliser aux traditions et valeurs culturelles liées à la réalisation des OMD.

Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, il apparaît aujourd'hui de manière globale que l'état d'avancement du PC est de l'ordre d'un peu plus du tiers, alors que nous sommes approximativement au deux tiers de la période d'exécution. Par conséquent, le programme accuse à cette date un retard d'exécution d'environ un an.

But de l'évaluation

Dans le contexte d'implémentation de la stratégie de Suivi et d'Évaluation du F-OMD, tout PC qui dure plus de 2 ans encoure une évaluation indépendante à mi-parcours pour améliorer son implémentation et identifier ses bonnes pratiques qui pourront être applicables dans d'autres pays. Cette évaluation comprend une approche prospective afin de tirer les meilleurs enseignements et pratiques pour la période restante de ce programme. Les résultats de l'évaluation seront analysés et consolidés dans un document succinct avec des recommandations ciblées et des informations clairement présentées et synthétisées, et de la façon la plus objective possible.

Méthodologie de l'évaluation

L'intervention au titre de l'Évaluation Mi-parcours du "***Programme Conjoint sur le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc 2008-2011 »*** comprend les 3 phases suivantes : *Phase de démarrage (15 jours), Phase des visites terrain (10 jours), et Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation (30-33 jours).* Il convient de noter que pour identifier et proposer une théorie de changement du PC, entretiens et interviews individuels et collectifs ont suivi les deux approches top-down et bottom-up. Une analyse des gaps est entreprise pour identifier les modifications nécessaires propres à combler les écarts et à réaliser les résultats attendus dans le cadre de ce PC.

Recommandations

- Dans le but d'affiner la planification prévisionnelle des activités, il est fortement recommandé de faire usage de la méthodologie de management de projets (GANTT, PERT,…) en s'appuyant sur des logiciels y afférents, et ce, afin de mieux analyser les risques de glissement de la mise en œuvre du PC et de les anticiper.
- D'autre part, concernant le retard au démarrage du PC, il est recommandé d'inclure dans les nouveaux programmes MDG-F une phase initiale de préparation en amont conduisant à l'exécution des activités du projet et qui permettra de réviser la planification du PC et de pallier à

[3] Cf. *Rapport d'Avancement Annuel du Programme Conjoint, 18 Août – 31 Décembre 2008*, pp.5-9.

ce retard. Notamment, pour aligner l'année programmatique du PC à l'année civile, il est conseillé d'effectuer à la fin de l'année 2010 le bilan des dépenses du PC effectuées jusqu'à cette date, puis de budgétiser les dépenses prévisionnelles relatives aux années 2011 et suivantes sur la base des années civiles.

- Par conséquent, et afin de rattraper le retard survenu sur la mise en œuvre des activités du PC Culture, il est vivement conseillé de prolonger le programme d'un an supplémentaire, mais en gardant le budget du PC constant à travers une priorisation des activités qui réduirait ainsi leur nombre ou leur budget et par une révision du planning, de sorte à couvrir les frais de management et les frais de fonctionnement de l'UGP sur cette période supplémentaire.
- De même, concernant les activités *A31, A61* et *A62* du PC, et tel que proposé dans le document *Révision des Activités*, nous appuyons fortement la modification du lieu d'implantation du Centre d'Interprétation et son hébergement sur le prestigieux site de Volubilis, où des infrastructures sont déjà aménagées en ce sens. L'attractivité touristique interne et internationale de ce site pourrait assurer au centre d'interprétation sa viabilité et sa pérennité, ainsi qu'une bonne maintenance, offrant en même temps un cadre économique adéquat pour le développement des AGR et des industries créatives et un cadre non négligeable de mise en œuvre d'activités de formation des étudiants et de renforcement des capacités des professionnels du PCM. Par conséquent, un pareil centre parviendra à s'autofinancer et à servir de modèle de référence technique et surtout économique pour une éventuelle réplication sur d'autres zones prévues par le PC.
- Par ailleurs, concernant les activités *A72, A73*, et *A74 relatives au développement des AGR*, nous appuyons la révision proposée par la FNUAP et recommandons fortement de soutenir, sur les autres zones prioritaires du PCM, la réplicabilité des bonnes pratiques expérimentées dans le cadre du Produit 9, et de bénéficier ainsi de l'expertise et des réseaux de partenariats développés par la FNUAP avec les organisations de la société civile et les associations et partenaires de mise en œuvre du PC/TAMKINE, consolidant par la même la transversalité et la cohésion entre les deux PC Culture et Genre.
- Quant à l'annulation des *A38 etA39* et la création de l'*A64bis* afin d'appuyer la mise en œuvre d'AGR, il a été fortement recommandé d'appuyer les changements mentionnés dans cette proposition de révision. Ainsi, les A38 et A39 seront annulées pour éviter la redondance des activités de communication sur le PCM déjà prévues par le PC. D'autre part, l'A64bis sera orientée terrain pour renforcer l'impact et la visibilité du PC dans ses zones d'intervention. Qui plus est, elle pourrait bénéficier du soutien des autorités locales sur toute la région de Guelmim à travers le Wali et le Directeur Régional de l'Artisanat. Enfin, le développement de telles activités peut avoir un effet positif réel sur le critère Genre, renforçant par là le rôle socioéconomique des femmes.
- De plus, et afin de garantir la pérennité du PC, il serait fortement recommandé d'établir des partenariats transversaux entre : le MC et le *MENESFCRS* pour l'élaboration d'un outil didactique scolaire pour sensibiliser aux richesses du PCM et à leur préservation ; le MC et le *Ministère de la Communication* pour une meilleure appropriation au niveau populaire de la Culture en tant que vecteur de développement socioéconomique ; le MC et le *Secrétariat d'Etat chargé de l'Artisanat*, pour la certification, la promotion et la commercialisation des produits artisanaux émanant des AGR du PC ; le MC et le *MTA* pour l'organisation de circuits de tourisme culturel. Aussi, il est conseillé de mobiliser une plus grande implication d'ONG locales et internationales en vue de sécuriser l'appropriation par la population locale et nationale des objectifs du PC.
- Enfin, il est recommandé une petite assistance technique pour analyser les processus de gestion des fonds pratiqués actuellement par les Agences du SNU dans le but d'aider à sélectionner et mettre en place le mode de gestion de fonds le plus adéquat.

II. Introduction

II.1. Contexte

II.1.1. *Contexte du programme*

La profusion d'événements culturels tels que les dernières éditions du Festival International du Film de Marrakech, du festival Mawazine, de celui des Musiques Sacrées de Fès, des Musiques gnaoua d'Essaouira, des Salons du Livre de Casablanca et de Tanger, etc. sont-ils le signe de l'existence d'une culture nationale qui se structure et se professionnalise progressivement au Maroc?
Existe-t-il une économie de la culture au Maroc ? Plus particulièrement, la culture contribue-t-elle au développement économique?
Le modèle culturel d'un pays étant rattaché à son contexte politique, il est donc marqué par les éléments forts et les dates clés politiques. Éléments structurants du modèle et qui rythment son cycle de maturité, et donc l'évolution de la culture d'un pays, ceci s'applique aussi au Maroc. En effet, de l'indépendance jusqu'à aujourd'hui, l'agencement de la culture demeure lié au projet de société qui se construit (cheminement identitaire), à la conception de la culture par l'État (approche stratégique sectorielle top-down), et au rapport que la société entretient avec ses artistes (liberté d'expression et rapport Public/Privé).
Dynamique culturelle qui n'aurait pas pu s'inscrire dans la durée sans l'ouverture politico-économique opérée sous le règne de SM le Roi Mohammed VI. Dynamique culturelle, mais aussi sociale et identitaire, avec notamment la reconnaissance de la diversité de l'identité marocaine, reconnaissance qui débloque la création et permet au patrimoine national dans son ensemble d'être valorisé.

Riche, diversifiée, et attrayante, la culture marocaine reste cependant méconnue, non seulement hors des frontières, mais aussi à l'intérieur même du pays, et par conséquent, souffre auprès de sa propre population d'un manque de reconnaissance et de valorisation en tant que porteuse de développement économique et social et comme source de richesse.
Ce Programme Conjoint tente de remédier à ces carences, donnant ainsi l'opportunité au peuple marocain de profiter pleinement de son histoire et de sa culture par la promotion de son patrimoine culturel et des industries créatives auprès des sphères de l'administration publique et auprès des collectivités locales.

S'il revient au Ministère de la Culture d'assurer la protection et la promotion du patrimoine culturel, il est vrai que son très faible budget[4] ne lui permet pas de remplir ses fonctions de manière efficace et d'atteindre les objectifs précités.
Pour accomplir au mieux les lourdes tâches qui lui incombent, ce Ministère a donc priorisé 4 programmes d'actions stratégiques, dont la protection et la promotion du patrimoine, et la modernisation et la déconcentration des politiques culturelles.

Formuler une stratégie nationale concertée relative au Patrimoine Culturel Marocain (PCM) ; renforcer les compétences des professionnels et des acteurs du PCM ; informer la population relativement à son patrimoine culturel et susciter son intérêt pour les industries culturelles et créatives, tout en favorisant le rôle des femmes et des jeunes et les accompagnant dans l'entreprise d'activités génératrices de revenus (AGR) ; enfin et non moindre, considérer la diversité culturelle comme une richesse en luttant contre toute forme de discrimination et d'exclusion culturelle ; telles

[4] 0,16% du budget général de l'État pour l'année 2005.

sont les actions que le Programme Conjoint se propose de mettre en œuvre au regard des besoins et manquements dans le secteur de la Culture au Maroc.

Par ailleurs, il convient de noter que les actions de ce Programme Conjoint bénéficient d'un contexte plutôt favorable.
D'une part, elles rentrent dans le cadre des principales conventions de l'UNESCO relatives au patrimoine culturel matériel et immatériel et aux industries créatives:

- 1972 : Convention pour la Protection du Patrimoine Mondial, Culturel et Naturel.
- 2003 : Convention pour la Sauvegarde du Patrimoine Culturel Immatériel.
- 2005 : Convention sur la Protection & la Promotion de la Diversité des Expressions Culturelles.

Ainsi, depuis la Convention de 1972, l'UNESCO a établi une liste du patrimoine mondial regroupant des centaines de sites à travers le monde. Mais celle-ci ne comprenait pas le patrimoine culturel *immatériel* reproduit d'une génération à l'autre, d'où la Convention de 2003 où ont été intégrées les *pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire* qui s'appuient sur les notions de diversité culturelle et de développement durable, de créativité humaine, de Droits Humains, de risque de dégradation, disparition, et/ou destruction. Et ensuite, la Convention de 2005 qui a pour but de protéger et de promouvoir les expressions culturelles diversifiées.

D'autre part, dans son discours d'intronisation prononcé le 30 juillet 1999, SM le Roi Mohammed IV a manifesté son attachement extrême à la *politique de régionalisation, de décentralisation et de déconcentration* que le gouvernement marocain avait décidé de relancer depuis les années qui suivirent son indépendance au bénéfice du développement local et de la maîtrise des ressources territoriales, et ce, à travers l'application des nouvelles chartes communales et provinciales. Particulièrement aujourd'hui, les amendements de la nouvelle Charte Communale de 2008 portent essentiellement sur la consolidation de la décentralisation et de la déconcentration afin de mieux gérer les affaires locales suivant les principes de bonne gouvernance[5], avec une incidente directe sur le développement et la préservation du patrimoine et des cultures locales, intégrés lors de l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD).

Ainsi, et pour une mise en œuvre réussie de la stratégie décisionnelle structurée et des initiatives opérationnelles pour la préservation et la valorisation du PCM, des actions à entreprendre ont été identifiées comme suit, dont certaines dérivent de cette politique de décentralisation et de déconcentration[6] :

- Élaboration des mécanismes de coordination et de coopération pour une mise en œuvre efficace d'activités conjointes
- Renforcement du rôle du Ministère de la Culture (MC) et accroissement de sa présence dans ses directions régionales et délégations provinciales
- Amélioration des capacités du MC en termes de gestion du PCM ;
- Renforcement des municipalités et collectivités locales en termes de sensibilisation vis-à-vis de leur rôle et en termes de compétences techniques et de matériel ;
- Sensibiliser les propriétaires privés à la préservation et la valorisation de leur patrimoine à travers les incitations et l'amélioration des systèmes d'inventaire et d'enregistrement des biens culturels et des mesures ;
- Soutenir la société civile impliquée dans l'application des politiques de protection du PCM.

Par ailleurs, le gouvernement marocain avait, parmi d'autres actions, priorisé la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette politique publique, adoptée au plus haut niveau, s'est prolongée par le lancement en Juin 2005 de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) dans le but d'améliorer la situation des diverses catégories sociales et des zones périphériques urbaines et

[5] Se référer à l'article : « **Amendements apportés par la Charte communale 2008, Une avancée importante dans la gestion de la chose locale »,** Publié le : 30.05.2009 dans le journal marocain ***Le Matin*****,** sur http://www.lematin.ma/actualite/express/Article.asp?id=114191 (il n'existe pas encore de version publiée de la Charte Communale de 2008 sur Internet).
[6] *Mémorandum d'Accord du Programme Conjoint de Coopération: Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008 – 2011*, Fonds des Nations Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Espagne-PNUD), p.11.

rurales souffrant de pauvreté et de marginalisation[7], et la formulation de la nouvelle stratégie de développement durable et intégré du tourisme « Vision 2010 », et de la stratégie de 2015 sur l'Artisanat, pour en faire une « locomotive économique » pour la création d'emplois et l'exportation[8] ; tout cela, en s'efforçant de valoriser et d'inclure femmes et jeunes en tant qu'acteurs de développement.

De même, un climat propice au développement des entreprises créatives est indispensable, et pourrait notamment être assuré par une interaction positive entre gouvernement et secteur privé, un renforcement des capacités en termes de gestion d'entreprises culturelles pour améliorer la concurrence entre PME, et la mise en réseau et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour autoformation, accès au marché, et obtention d'aides financières. De même, l'identification des secteurs prioritaires en régions et communes pour orienter les efforts de manière à en faire profiter femmes et jeunes, l'identification des matières premières relatives au AGR, l'appui à leur exploitation durable et à la commercialisation des produits, ainsi que la formation à l'établissement de projets transversaux intégrant la promotion du PCM, l'artisanat et le tourisme culturel[9], tous contribuent à l'extension et à la pérennité des actions entreprises.

II.1.2. *Contexte de l'Intervention*

Conformément aux Termes de Référence, qui seront mis en œuvre selon le calendrier approuvé par l'expert évaluateur, il est convenu que celui-ci devra remettre au Fonds des Nations Unies pour la Réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Espagne-PNUD) un Rapport Initial dans les 7 jours de la soumission de toute la documentation du programme au prestataire. Ce rapport proposera une méthodologie d'intervention, les sources et les procédures à utiliser pour la collecte des données, ainsi qu'une proposition de planning d'activités et de remise des rapports (selon les *Termes de Référence, p.7).*
Ce document de méthodologie démontre que les Termes de Référence ont bien été compris, et indique dans un sens plus large comment les actions vont être traduites sur le terrain de manière opérationnelle.

II.2. But de l'évaluation

Comme mentionné dans les Termes de Référence (p.2), et dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds pour la réalisation des OMD, tous les PC qui durent plus de 2 ans font l'objet d'une évaluation indépendante à mi-parcours visant à améliorer l'implémentation du PC et à identifier les bonnes pratiques applicables dans d'autres contextes-pays, avec pour objectifs d'/de:

i) Apprécier la qualité de conception du programme, sa cohérence interne en termes de besoins et de problèmes à résoudre, ainsi que sa cohérence externe avec le PNUAD/UNDAF, les Stratégies Nationales de Développement et les OMD ; et connaître le degré de son appropriation nationale selon la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra ;
ii) Comprendre, à travers l'analyse des procédures et des mécanismes institutionnels, comment le programme conjoint opère et évalue l'efficience de son modèle de management ;
iii) Identifier le degré d'efficacité du programme parmi ses participants, sa contribution aux objectifs du volet *Culture et Développement,* et aux OMD au niveau local et/ou national ;
iv) Établir les termes et le contexte dans lequel le PC est en train d'être exécuté.

[7] *Cf.* Message de SM le Roi Mohammed VI à la 5ème édition des Journées panafricaines des collectivités et des .gouvernements locaux, 17/12/09, tiré du site web : http://www.indh.gov.ma/fr/discours30.asp
[8] *Cf.* http://www.tourisme.gov.ma/francais/7-actualites/Archives2006/20060220_3.htm.
[9] *Mémorandum d'Accord du Programme Conjoint de Coopération: Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008 – 2011*, idem, pp. 11-12.

De plus, cette évaluation à mi-parcours aura une perspective prospective visant à tirer les meilleurs enseignements et pratiques pour la continuation de ce programme, et sera déclinée dans une approche méthodologique centrée et réfléchie.

II.3. Méthodologie d'évaluation

L'intervention au titre de l'Évaluation Mi-parcours du "***Programme Conjoint sur le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc 2008-2011 »*** s'est déroulée selon les 3 phases suivantes : Phase de démarrage 15 jours environ ; Phase des visites terrain de 10 jours; et Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation de 38 jours environ sur une période de 58 jours[10].

II.3.1. *Phase de Démarrage de la mission*

Les 4 objectifs principaux de cette phase consistèrent à finaliser la méthodologie de l'évaluation, à analyser la documentation disponible, à identifier les principaux interlocuteurs cibles de l'évaluation, ainsi qu'à planifier les prochaines phases de l'intervention.

II.3.2. *Phase des Visites Terrain*

Les activités de cette phase étaient les suivantes :

- Collecter des informations bien ciblées sur le terrain afin d'infirmer, de confirmer, d'affiner, de corriger et d'enrichir les conclusions préliminaires obtenues durant l'étude documentaire (*cf. Annexe 1 - Liste des Documents Consultés)* ;
- Analyser les expériences existantes, identifier et apprécier les bonnes et les mauvaises pratiques à travers des visites d'observation matérielle et d'entretien auprès des principales entités et institutions concernées et principales parties prenantes bénéficiaires et partenaires, plus particulièrement : Fonds pour la réalisation des OMD (BCR, UGP…), Ambassade d'Espagne (Coopération Espagnole, Bureau Technique de Coopération), Agences du SNU (FNUAP, ONUDI, PNUD, UNESCO, UNIFEM), Partenaires Institutionnels Nationaux (MAEC, MC, MTA, POS), et autres intervenants (*cf. Annexe 2 - Liste des Personnes Rencontrées) ;*
- Monter des groupes de discussion (*focus groups*) pour augmenter ou activer la participation des bénéficiaires ;
- Diriger les entretiens, individuels ou collectifs à partir de questionnaires préalablement établis et selon un planning bien structuré (*cf. Annexe 3 – Plan des Visites Terrain)* suivant les deux approches top-down et bottom-up détaillées ci-après, et ce, afin d'identifier et de proposer une théorie de changement du programme conjoint[11]. À l'issue de ces deux approches, une analyse des gaps a été élaborée pour identifier les modifications permettant de recouvrir les écarts et d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre du présent PC.

II.3.3. *Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation*

Après la fin de la phase des visites d'entretiens terrain, une analyse des données est effectuée et rédigée dans un projet de Rapport Final d'Évaluation (20 à 30 pages) qui s'est appuyé sur des méthodologies et des techniques déterminées par les besoins spécifiques en information, les questions établies dans les Termes de Référence, la disponibilité des ressources et les priorités des parties prenantes. Ce rapport à l'état de projet dont le plan est établi dans les Termes de Référence (p.7) est remis au Secrétariat du F-OMD pour révision initiale et commentaires.
Après une première révision, le Rapport d'Évaluation Mi-parcours est envoyé au pays concerné via le Bureau du Coordinateur Résident (BCR) qui le dissémine au Coordinateur du Programme Conjoint (CPC) et aux partenaires concernés du Groupe de Référence pour commentaires et suggestions. Les

[10] Répartis selon le planning présenté dans la partie *III: Planning des Activités de l'Intervention* dans le *Rapport Initial*.
[11] Voir la description des deux approches top down et bottom up dans le *Rapport Initial*.

commentaires sur le rapport est transmis à l'expert évaluateur par le BCR 7 jours après la remise du projet de rapport final.

Dans une 2ème étape, les commentaires émis par les autorités concernées sur le document présenté par l'évaluateur[12] sont intégrés dans le document en question, et le Rapport Final de l'Évaluation est retransmis dans une version finale par l'expert évaluateur dans les 7 jours qui suivent la réception du projet de rapport final commenté par le groupe de référence.

[12] L'expert évaluateur jouit en définitive de la liberté d'accepter ou de rejeter les commentaires émis ou les changements suggérés, s'appuyant sur des preuves factuelles et des critères incontestables.

III. Description des Actions de Développement menées

III.1. Concept Initial

Le présent programme conjoint « ***Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008 - 2011*** » entre dans le cadre des objectifs nationaux définis dans le Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD/UNDAF) pour la période 2009-2011 relatifs à la *gestion du patrimoine naturel et du patrimoine culturel comme vecteurs essentiels des politiques de lutte contre la pauvreté et de développement durable*[13], ainsi qu'aux *conditions organisationnelles améliorant la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain*[14]. De même, il s'inscrit dans le cadre des résultats du Programme Pays A.1 relatif au *renforcement du cadre légal et institutionnel de protection et de valorisation du patrimoine culturel et naturel, intégrant l'impact du changement climatique, et en harmonie avec les instruments internationaux.*

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale étant devenues prioritaires pour le Royaume du Maroc, ceci entraîna le lancement en Juin 2005 de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), la formulation d'une nouvelle stratégie du Tourisme « Vision 2010 » et d'une stratégie sur l'Artisanat 2015, en plus du déploiement par le gouvernement d'efforts constants pour la reconnaissance des femmes et des jeunes en tant qu'acteurs de développement et pour leur inclusion dans le cycle socioéconomique pour lutter contre la misère et la marginalisation.

Plus particulièrement, ce programme contribue à l'atteinte des Objectifs Millénaires de Développement 1 et 3 (OMD1&3) pour la *Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim*, et pour la *promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes.* Dans ce contexte, le Fonds des Nations-Unies pour la réalisation des OMD (F-OMD) offre son appui aux pays membres de l'ONU à travers les délégations des agences du Système des Nations-Unies (SNU) pour faire progresser ces pays vers l'atteinte des objectifs de développement par le financement de projets innovants pour le développement des populations. Ces agences recherchent une meilleure cohérence et une plus grande efficacité dans les programmes de développement au moyen de mécanismes de coopération dans des programmes conjoints d'intervention qui s'insèrent dans le cadre des 8 volets thématiques F-OMD. Ces volets appuient le développement de politiques publiques pour promouvoir l'inclusion sociale et culturelle, et l'établissement d'industries créatives au profit de la population locale.

Le double objectif de ce programme qui s'inscrit dans le cadre du volet « *Culture et Développement* » du F-OMD est d'asseoir les bases d'une articulation entre la préservation et la valorisation du patrimoine culturel et le développement socioéconomique local, permettant ainsi à la population, et surtout aux plus démunis, d'améliorer leurs conditions de vie à travers la promotion des ressources culturelles du Maroc.

Les résultats spécifiques attendus de ce Programme Conjoint (PC) sont au nombre de 4 :

- La reconnaissance et l'intégration des atouts du patrimoine culturel dans le développement socioéconomique, avec une attention particulière à l'approche genre ;
- Le renforcement des compétences et des capacités des professionnels du patrimoine culturel et autres acteurs concernés en termes de préservation du patrimoine culturel et la valorisation de ce dernier ;
- L'amélioration des conditions de vie des populations à travers la mise en œuvre de stratégies appropriées pour le développement des industries culturelles et créatives ;

[13] Objectif National A.
[14] Résultat A de l'UNDAF fin 2011.

- La valorisation des traditions et des valeurs culturelles favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes et assurant la réalisation des OMD.

La durée du programme conjoint au Maroc s'étalera sur 3 ans, et se focalisera sur les régions de : *l'Oriental*, *Taza-Al Hoceima-Taounate*, *Souss-Massa-Draa*, et *Guelmim-Smara*, et sur une *zone de convergence* formée par quatre Oasis méridionales.

III.2. Description du Développement et Hypothèse de Changement

Le lancement officiel du Programme Conjoint le 05 Décembre 2008 déclencha une série de réunions de concertation entre les divers acteurs pour la production de plans d'actions relatifs à chaque activité et pour la planification des actions à réaliser, la préparation des termes de référence et le lancement des appels d'offres.[15]

Deux types d'actions ont été suivis en parallèle par le PC. La première consiste, au niveau central, à élaborer des documents de référence techniques, juridiques et institutionnels, et une vision stratégique nationale pour préserver, gérer et valoriser le Patrimoine Culturel Marocain, ainsi qu'à renforcer les capacités des gestionnaires du patrimoine en termes de compétences et d'outils adéquats, et au niveau régional, à appuyer l'élaboration des Plans Communaux de Développement Économique et Social (PCDES) intégrant les composantes *Culture* et *Genre*. La seconde voie (au niveau régional) vise le renforcement des capacités des populations locales, et spécialement, des femmes et des jeunes, par des Activités Génératrices de Revenus valorisant patrimoine culturel et savoir-faire locaux dans la zone de convergence, ainsi que la sensibilisation aux traditions et valeurs culturelles qui influencent la réalisation des OMD.

Le premier trimestre de la mise en œuvre du PC a été consacré à la mise en contact et au tissage du réseau des nombreux intervenants impliqués, ainsi qu'aux réunions de concertation pour la définition conjointe des modalités et activités de mise en œuvre du programme entre les différentes agences du SNU et les partenaires concernés. Ainsi, pour bien cadrer la mise en œuvre du PC, un processus de coordination entre tous les acteurs concernés a été établi, incarné par l'élaboration d'un Manuel de Procédures, avec une assise structurelle pour le programme comprenant : le Comité National de Coordination (CNC), chargé de l'orientation stratégique du PC ; le Comité de Gestion du Programme (CGP) chargé de la coordination opérationnelle; le Comité National de Suivi du Programme (CNSP) chargé du suivi de la réalisation des activités; l'Unité de Gestion du Programme (UGP), et les Comités de Suivi technique des Produits (CSP). Cependant, en mars 2009, le CNC avait décidé de geler le travail de ces CSP[16], car leur fonctionnement manquait de flexibilité et alourdissait le processus de mise en œuvre du PC, selon le représentant de l'UNESCO et du CGP et sur avis favorable d'annulation du Coordonnateur Résident, du représentant du Ministère de la Culture et du MAEC.

Aujourd'hui dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, il apparaît de manière globale que l'état d'avancement du PC est de l'ordre d'un peu plus du tiers, alors que nous sommes approximativement au deux tiers de la période d'exécution. Par conséquent, le programme accuse à cette date un retard d'exécution d'environ un an, et c'est afin de répondre à cette problématique de retard que les analyses dans les paragraphes suivants ont été développées.

[15] Cf. *Rapport d'Avancement Annuel du Programme Conjoint, 18 Août – 31 Décembre 2008*, pp.5-9.
[16] Cf. *Projet de Compte Rendu de la réunion du CNC*, Lundi 30 Mars 2009, ou *CR CNC Mars 2009*. Cependant, le *Manuel de Procédures* n'avait pas encore été révisé en conséquence.

III.2.1. *Analyse du Changement sur les activités jusqu'à fin juin 2010*

A la date de l'évaluation à mi-parcours du PC culture, certaines activités sont déjà achevées, d'autres sur le point de l'être, d'autres encore sur le point de démarrer ou attendent l'accomplissement ou la mise en œuvre d'autres activités pour pouvoir démarrer, et certaines ont même été annulées et remplacées par de nouvelles activités *(cf. Annexe 4 – Les activités changées : type, causes, effets)*, alors que d'autres ont migré d'un produit à un autre pour être regroupées dans des lots.
Ainsi pour mieux analyser ce changement, nous avons réparti les activités changées en six catégories et mesuré le taux de changement pour chacune de ces catégories. Ceci est résumé dans le tableau suivant :

Catégorie de changement	Répartition en nombre d'activités changées par Catégorie	Ratio en nombre d'activités changées par catégorie	Ratio en nombre d'activités changées sur total des activités années 1 et 2	Budget d'activités changées par catégorie	Ratio du budget d'activités changées par catégorie sur total des activités années 1 et 2
Regroupement d'activités	29	63.04%	38.67%	843,942.66	20.85%
Révision du budget	7	15.22%	9.33%	593,254.66	14.66%
Regroupement et Révision budgétaire	5	10.87%	6.67%	145,459.66	3.59%
Annulation d'activités	3	6.52%	4.00%	168,559.00	4.16%
Création d'activité	1	2.17%	1.33%	40,000.00	0.99%
Changement d'acteur[17]	1	2.17%	1.33%	10,000.00	0.25%
	46	100.00%	61.33%	1,801,215.98	44.50%

Table 1: Taux de changement des activités

Suite aux deux années écoulées du PC, nous pouvons observer que 46 activités ont subi un changement sur les 75 définies initialement. Ainsi les activités changées représentent plus de 61% du nombre total des activités, alors que ces mêmes activités changées ne constituent que 44% du budget alloué sur les années 1 et 2.
De plus, ce changement d'activités en lui-même a porté principalement sur 3 catégories : Le regroupement d'activités, la révision budgétaire et la combinaison des deux précédentes. Ainsi, ces 3 catégories couvrent ensemble 89,13% des changements relevés, à savoir, 41 activités sur les 46 changées, représentent un montant de 1,582.656, 98$, soit environ 88% du budget alloué à toutes les activités changées.

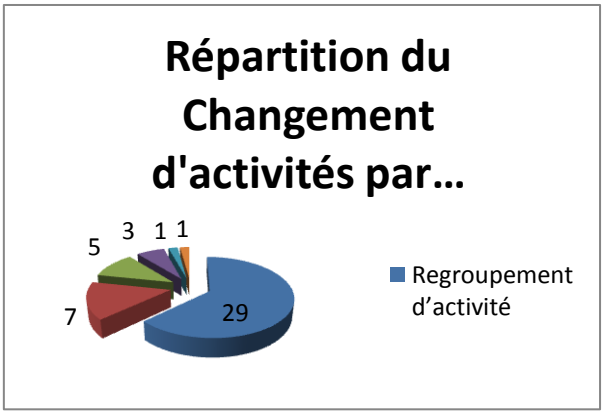


Figure 1: Répartition du changement d'activités par catégorie

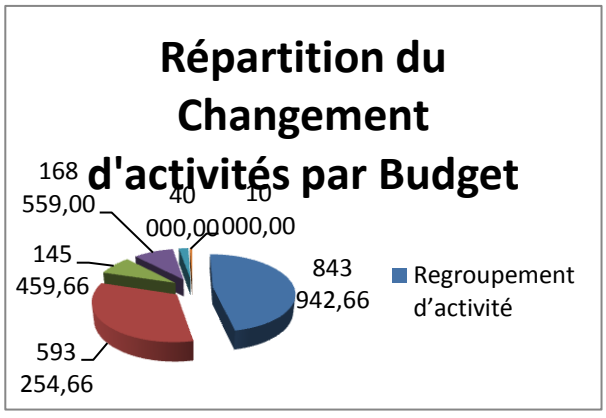


Figure 2 : Répartition du changement d'activités par budget

Notamment, comme nous avons pu relever dans le tableau ci-dessus, le changement d'activités a également affecté le nombre total de celles-ci, le réduisant de 75 à 73[18], chiffre qui sera pris comme référence dans les paragraphes suivants.

[17] Sachant que le Ministère de la Culture demeure le principal responsable, ce dernier envisage de mettre en œuvre cette activité en interne au lieu de faire appel à une expertise externe.
[18] Ceci résulte de l'annulation de 3 activités et de la création d'une seule.

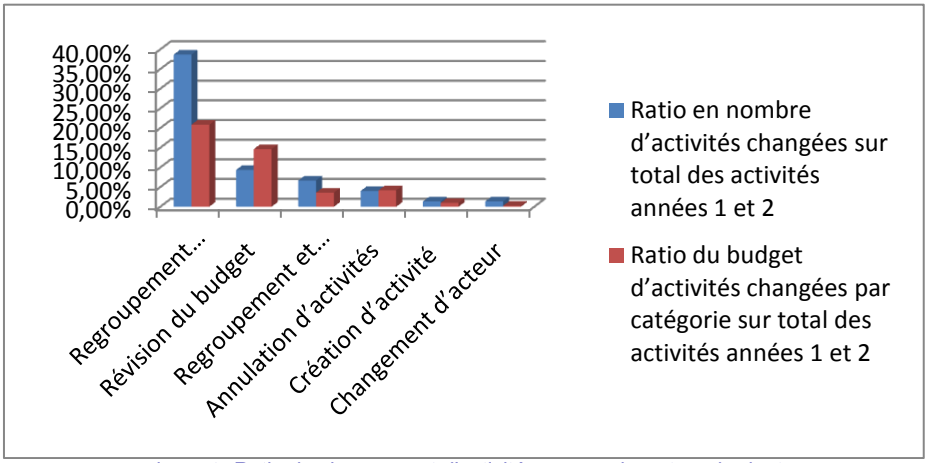


Figure 3: Ratio du changement d'activités par nombre et par budget

III.2.2. *Analyse de la Corrélation entre les activités à 0% et les changements survenus*

	Activités à 0% ayant changé	Activités à 0% sans changement	Total des activités à 0%
Nombre	20	9	29
Taux	68.97%	30.03%	100%

(cf. Répartition détaillée en Annexe 5 – Activités à 0% objets ou non de Changement)

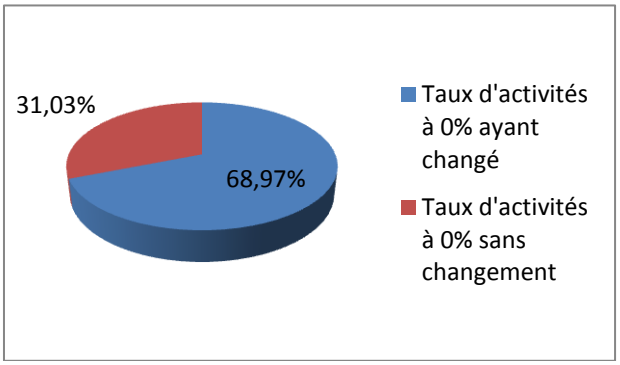


Figure 4: Activités à 0% ayant changé ou non

Comme le montre la figure ci-dessus, le taux d'activités « à 0% ayant subi un changement » s'élève à 69% du total des activités « à 0% », ce qui justifie bien la corrélation entre les activités se trouvant à 0% de progression et le changement survenu.

III.2.3. *Analyse du changement survenu sur les activités en juillet 2010*

a) Tout d'abord à fin juin 2010, l'état d'accomplissement des activités se trouvait comme suit :

Etat d'accomplissement des activités	Nombre d'activités	Répartition des activités par état d'accomplissement	Budgets des activités par état d'accomplissement	Part budgétaire des activités par état d'accomplissement
Réalisées	10	13.70%	703,817.34	19.32%
En cours de réalisation	33	45.21%	1,519,072.66	41.69%
Entamées à 0%	25	34.25%	1,036,452.00	28.45%
Non entamées à 0%	5	6.85%	384,000.00	10.54%
Total	73	100.00%	3,643,342.00	100.00%

Table 2: Taux d'accomplissement des activités à fin juin 2010

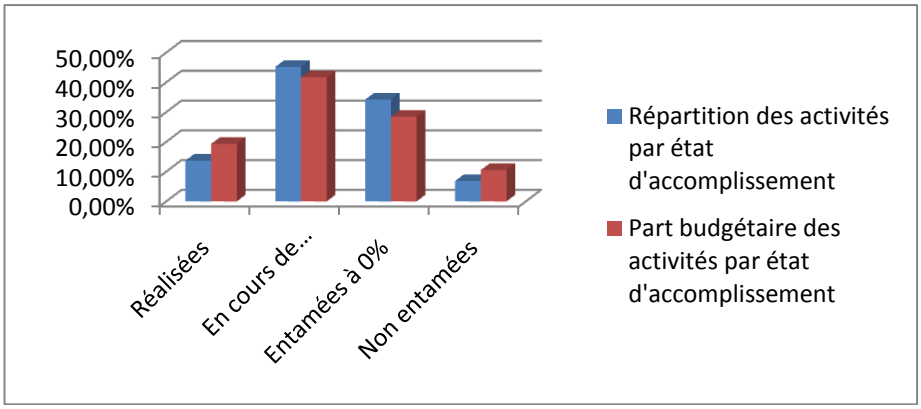


Figure 5: Part budgétaire des activités selon l'état d'accomplissement à fin juin 2010

b) Si à la suite de cette évaluation à mi-parcours, le CNC agrée les changements proposés par le CGP dans les révisions d'Avril 2010, les activités bloquées seraient transférées en activités engagées. Par conséquent, l'accomplissement des activités se trouverait alors à l'état suivant :

Etat d'accomplissement des activités	Nombre d'activités	Répartition des activités par état d'accomplissement	Budgets des activités par état d'accomplissement	Part budgétaire des activités par état d'accomplissement
Réalisées	10	13.70%	703,817.34	19.32%
En cours de réalisation	33	45.21%	1,519,072.66	41.69%
Entamées à 0%	30	41.10%	1,420,452.00	38.99%
Total	73	100.00%	3,643,342.00	100.00%

Table 3: Taux d'accomplissement des activités à fin juillet 2010

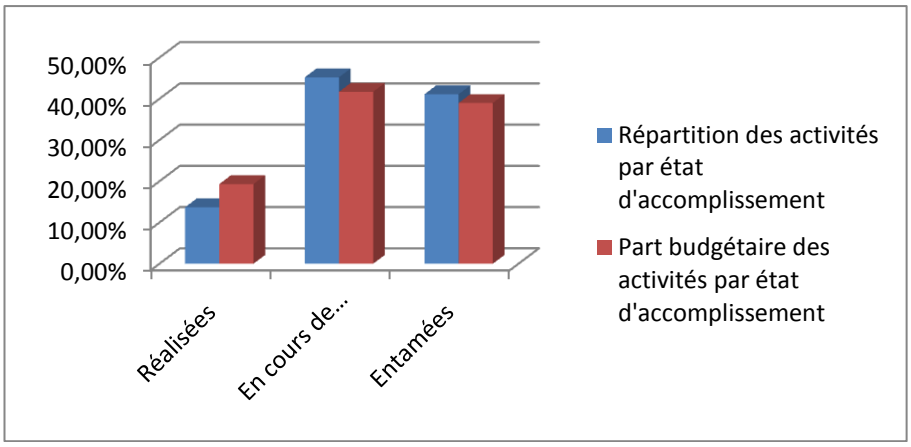


Figure 6: Part budgétaire des activités selon l'état d'accomplissement à fin juillet 2010

Dans ce cas, non seulement les activités bloquées seront lancées, mais certaines d'entres elles permettront d'assurer l'extension et le développement des AGR dans les autres régions et zones prioritaires visées par le PC.

III.2.4. *Analyse de la corrélation entre le retard et le lieu d'exécution*

Dimension Géographique	Répartition des activités par dimension géographique	Budget Prévu (net)	Budget Engagé (net)	Budget Déboursé (net)	Taux Prévu	Taux Engagé	Taux Déboursé
Niveau Régional	25	1,802,966.00	1,252,743.01	788,505.86	46.87%	69.48%	43.73%
Niveaux National et Régional	26	1,048,871.00	338,310.15	138,918.34	27.27%	32.25%	13.24%
Niveau Central	22	994,776.00	264,813.01	118,694.71	25.86%	26.62%	11.93%
Total	73	3,846,613.00	1,855,866.17	1,046,118.91	100.00%	48.25%	27.20%

Table 4: Répartition des Activités et des Budgets par Dimension Géographique

Le tableau ci-dessus fournit le nombre et les budgets nets des activités selon leur regroupement par dimension géographique (Centrale, nationale, régionale). Les modalités de ce regroupement sont détaillées dans l'Annexe 6 de ce rapport (Répartition des Activités par Dimension Géographique). Afin d'être pertinent, les budgets calculés dans le cadre de cette analyse sont ceux liés uniquement aux activités, c'est-à-dire, ils incluent les frais de personnel, de contrats et d'équipements des activités, et excluent les autres frais (UGP, Agences, divers).

D'autre part, tel que montré dans le tableau ci-dessus qui nous donne un taux d'engagement bien avancé au niveau régional et qui s'élève à 69.48% par rapport à 48.25% pour le PC, nous pouvons constater par cette observation que l'éloignement géographique par rapport au niveau central n'influe pas négativement sur le taux de progression des activités.

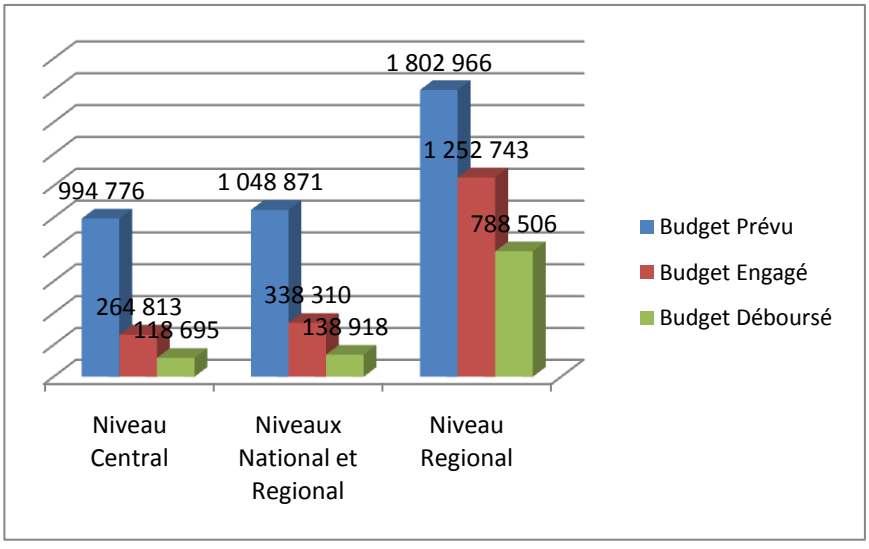


Figure 7: Répartition budgétaire des activités par dimension géographique

III.2.5. *Analyse et Extrapolation de la date de fin de programme*

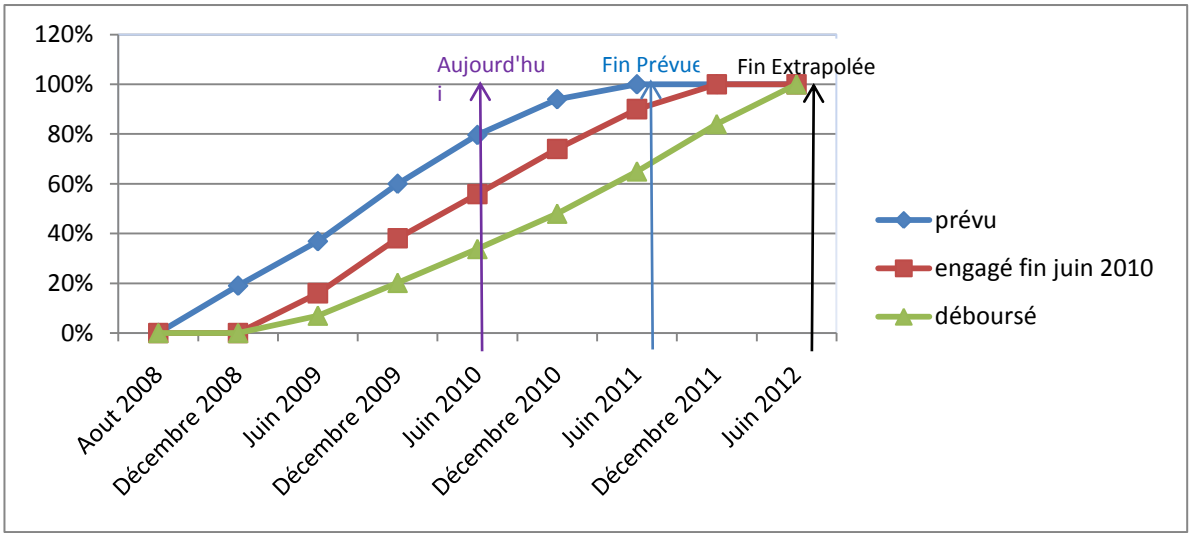


Figure 8: Etat d'avancement du PC et Extrapolation de la date de fin

Le graphique ci-dessus trace le taux d'avancement du PC depuis son départ jusqu'à fin juin 2010 (aujourd'hui) en se basant sur les données de suivi du reporting, et en se basant sur la même tendance de progression enregistrée sur les deux derniers semestres (période de juin 2009 à juin 2010), il extrapole la progression du PC jusqu'à l'achèvement de toutes les activités. Cette extrapolation nous montre un besoin de prolongement[19] de la période croisière du PC d'un délai d'un an environ.

[19] Cette conclusion sera affinée davantage dans la sections sur les recommandations (cf. § Vc)

IV. Niveaux d'analyse : critères et questions de l'évaluation

IV.1. Niveau Conception

PERTINENCE :

IV.1.1. *Le document du programme identifie clairement les problèmes, inégalités et lacunes, ainsi que leurs causes respectives*.

En effet, selon le document d'identification du PC Culture, le problème essentiel réside dans la sous-exploitation du patrimoine culturel du Maroc qui, en plus, et faute de moyens efficaces pour la gestion, la préservation, et la valorisation de ce patrimoine, risque de disparaître en tant que mémoire collective et comme témoin de l'histoire du pays et de celle de l'humanité.

Plusieurs causes ont été relevées, parmi lesquelles le peu de moyens financiers[20] impartis au Ministère de la Culture. L'approche genre y a bien été mentionnée sur fonds de la problématique d'inclusion des femmes et des jeunes comme acteurs de développement dans la gestion, la préservation et la valorisation du PCM.[21]

IV.1.2. *Le programme conjoint tient compte des spécificités des besoins des hommes et des femmes dans ses zones d'intervention*.

Comme mentionné plus haut, l'intégration de l'approche genre dans la plupart des opérations relatives aux activités du programme est spécialement prise en compte, voire le fait de « *[…] privilégier le rôle des femmes et jeunes constitue une stratégie essentielle* » dans la mise en œuvre d'AGR[22]. Cette perspective est tout aussi bien mise en évidence sur le thème de la lutte contre l'exclusion culturelle et de libération des potentialités des femmes à travers les efforts déployés sur les valeurs et les traditions relatives à la culture marocaine pour l'atteinte des objectifs 1 et 3 de l'OMD[23].

Plus particulièrement, c'est à travers la mobilisation autour du critère genre que ce sont développées les AGR dans la zone de convergence, contribuant ainsi à assurer la transmission du savoir-faire ancestral, préservant par la même le patrimoine culturel de ces zones fragilisées. Cette double approche de développement (sensibilisation à la préservation du patrimoine culturel et au critère genre) a été bien intégrée dans les livrables relatifs aux PCDES, comme par exemple dans les activités A43bis, A44bis, A50 et A53 du Programme[24].

IV.1.3. *La stratégie d'intervention du programme est assez adaptée aux zones ciblées.*

Dans le document du programme, il est stipulé que les activités du PC porteront sur les zones d'intervention suivantes : *l'Oriental, Taza - Al Hoceima - Taounate, Souss - Massa - Draa,* et *Guelmim - Smara,* et sur une *zone de convergence* dans la province *Guelmim - Smara* formée par quatre Oasis méridionales. Jusqu'à la fin du 1er semestre de l'année 2010, la plupart des activités dans les régions se situèrent essentiellement dans la zone de convergence des Oasis du Sud, et particulièrement à *Guelmim – Tata – Assa - Zag*. Par conséquent, sur le plan régional, les autres zones ciblées n'avaient pas encore profité des activités du programme. Cette zone de convergence de *Guelmim – Esmara* a joué un rôle leader, attirant l'essentiel des

[20] La part budgétaire du Ministère de la Culture ne représentait que 0,16% du budget général de l'État en 2005.

[21] *Mémorandum d'Accord*, Programme Conjoint de Coopération *: Le patrimoine culturel et les industries créatives en tant que vecteurs de développement au Maroc 2008 – 2011*, Fonds de Nations-Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Espagne – PNUD), Portail « *Culture et Développement* », pp. 8-10.

[22] *Mémorandum d'Accord*, op.cit., p.10.

[23] *Idem*

[24] *Mémorandum d'Accord*, op.cit., pp. 26, 28.

activités régionales, de manière à fournir pour les autres zones ciblées des prototypes d'activités réplicables ailleurs. Les raisons de la concentration des activités dans cette zone de convergence relèvent :

- Du fait de la conception même du PC qui avait désigné la région de *Guelmim – Esmara* comme *zone de convergence*, et par conséquent, de concentration des activités du programme ; en effet, les oasis méridionales de ladite zone constituent déjà une priorité nationale et un Programme Oasis Sud (POS) bénéficiant d'un important partenariat national et international est déjà en train d'y être implémenté ; de même, les agences du SNU avaient formulé le souhait de voir une visibilité d'impact relativement à la lutte contre la pauvreté et la bonne gouvernance au cours de la période couverte par le PC ;
- Du fait du dynamisme de l'Agence Sud et du POS qui ont contribué au démarrage de nombreuses activités et qui les ont facilitées sur le plan pratique, étant déjà familiers de la région et possédant une infrastructure bien établie et un réseau de contacts et de liens avec la population locale et les associations actives dans les oasis ;
- En raison de la proximité relative des oasis et des communes rurales et urbaines les unes par rapport aux autres dans cette région méridionale.

Par ailleurs, des activités comme celles relatives à l'établissement de centres d'interprétation dans les zones ciblées (A61, A62, et A66) et d'un premier écomusée, sont mises en œuvre dans une zone de convergence étendue (site romain de Volubilis, région de *Tafilalet*[25], faisant partie des zones prioritaires du PC), et dont la réplicabilité devrait se refléter sur d'autres régions du PC.

Ceci dit, en Avril 2010, la révision d'un nombre d'activités du PC a été élaborée par les 5 agences du SNU impliquées dans le programme[26]. Cette révision comporte d'une part, du côté de l'UNESCO, une proposition d'établissement d'un centre d'interprétation (dont la viabilité dépend d'une haute fréquentation touristique) sur le site romain de Volubilis (A61 révisée), en vue d'une reproduction ultérieure sur des sites potentiels adéquats à haut attrait touristique. D'autre part, du côté du FNUAP, cette révision comprend une extension des activités de la zone de convergence vers les autres zones ciblées par le PC à travers les partenariats existants entre le FNUAP et les organisations de la société civile dans les 3 autres régions de l'*Oriental* et de *Taza – el-Hoceima – Taounate*, et en cours d'être établis dans la région de *Souss - Massa – Draa*.

APPROPRIATION PENDANT LA CONCEPTION:

IV.1.4. *Les objectifs et les stratégies d'intervention du PC s'accordent bien avec les plans et programmes nationaux et régionaux.*

Tel que précisé dans le document d'identification du Programme, les objectifs et les stratégies d'intervention du PC sont en harmonie avec les programmes nationaux et régionaux et répondent bien aux besoins identifiés et au contexte opérationnel de la politique nationale.

En effet, sur le plan national, l'une des grandes priorités du Maroc est de lutter contre la pauvreté et la marginalisation sociale, d'où le lancement de INDH en juin 2005, la nouvelle stratégie du Tourisme « Vision 2010 », la stratégie de 2015 sur l'Artisanat, et des efforts déployés à long terme pour intégrer femmes et jeunes en tant qu'acteurs du développement.

Également, sur le plan régional, le *POS* mis en œuvre par l'Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Provinces du Sud du Royaume (nommée Agence du Sud), en partenariat avec les communes locales des provinces de *Tata, Guelmim et Assa-Zag*, et appuyé par le PNUD et le Ministère de l'Intérieur à travers la Direction Générale des

[25] Voir le Rapport de Suivi Semestriel (Janvier – Juin 2010) *et* dans lequel cette activité (A61) a été agréée pour un budget de 180 000$. Cependant, cette information n'a pas été actualisée dans le Plan de Travail Annuel Coloré (Année II, Avril – Juin 2010), fourni à fin Juillet 2010.
[26] Cf. Rapport de Suivi Semestriel (Janvier – Juin 2010).

Collectivités Locales (DGCL), constitue un partenaire principal du PC dans la région de Guelmim et la zone dite de convergence des provinces oasiennes du Sud (*Guelmim*, *Tata*, *Assa*). Le POS est impliqué dans le développement local et d'un tourisme durable dans les provinces oasiennes de Guelmim, et participe aux activités *A43*, *A43bis*, *A44*, *A44bis*, *A45*, *A46*, *A49*, *A50*, *A57*, *A58*, *A60*, *A69*, *A70*, et *A71*.

D'autre part, le *Programme régional de développement des Oasis de Tafilalet (POT)* s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'aménagement établie par la Direction de l'aménagement du territoire, en collaboration avec le PNUD. Lancé fin 2006 et s'étalant sur 6 ans, il vise la mise en œuvre de diverses actions en matière de développement durable dans les oasis de Tafilalet, la promotion de l'écotourisme, la valorisation des produits de terroirs et l'instauration d'une démarche stratégique territoriale, en partenariat avec le Ministère de l'Habitat, la région Meknès-Tafilalet, la province d'Errachidia, l'Office régional de mise en valeur agricole de Tafilalet, l'Agence de Développement Social et l'Institut National de Recherche Agronomique, avec le soutien de bailleurs de fonds internationaux, entre autres, le PNUD, le Fonds Mondial pour l'Environnement, et l'ONG internationale CARI France. Dans ce cadre, il est partenaire du PC dans les activités *A46* et *A49*. D'autre part, un accord a eu lieu entre le MC et le Programme POT/PNUD pour l'établissement d'un écomusée dans la région de Tafilalet.

IV.1.5. *Les autorités nationales et locales et la société civile ont bien été prises en considération lors de la conception des actions de développement.*

La formulation du Document Programme (*ou Mémorandum d'Accord*) a eu lieu *de manière participative* à travers une série de consultations[27] impliquant d'une manière active les Partenaires Nationaux Clés : Ministères, Agences de Développement Régionales, les ONG, les médias, les Universités et Centres de Recherche.

Ces échanges ont abouti à l'identification de facteurs clés de succès et la prévision d'actions adéquates pour mettre en œuvre une stratégie de prise de décision structurée et des processus opérationnels pour préserver et promouvoir le patrimoine culturel, ainsi qu'à la prise en compte des défis qui se posent devant le développement des industries créatives, ce qui mena à l'établissement de quatre axes stratégiques pour le PC formulés en tant que résultats propres à atteindre par le PC[28].

[27] Dans le cadre d'un atelier de lancement de l'élaboration du DPC (06 Décembre 2007), de consultations directes avec des partenaires internationaux (18 Décembre au 04 Janvier 2007) et un atelier de consultation (18 Janvier 2008).

[28] *Mémorandum d'Accord*, op.cit., pp. 10-12.

IV.2. Niveau Processus

Les analyses des processus de développement du PC sont détaillées dans les paragraphes suivants.

IV.2.1. *Analyse du Processus Participatif de Coordination*

Le Processus Participatif et les mécanismes de coordination mis en œuvre dans le cadre du PC se sont montrés efficients, et cela, eu égard aux résultats mentionnés ci-dessous :

- Le programme a réussi à mobiliser et à mettre à contribution un grand nombre d'acteurs en regroupant des institutionnels, des agences du SNU, des experts externes, et des membres de la société civile dans le cadre du processus de développement des activités et ceux de l'élaboration de la description détaillée en amont (Fiche d'activités, Termes de Référence) jusqu'à la validation des livrables émanant de ces activités.

- Ce processus participatif s'est montré très efficace et bien approprié dans le cadre de certaines activités qui n'auraient pas pu être conduites d'une autre manière, parmi lesquelles on distingue particulièrement : A5- Élaboration/publication d'un document consensuel définissant les composantes du patrimoine culturel ; A10 à A12- Élaboration d´une stratégie nationale pour la préservation et la promotion du patrimoine culturel à travers des mécanismes de concertation impliquant les institutionnels et les acteurs nationaux concernés ; A43– 43bis- Intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel et du critère genre au processus d'élaboration des PCD dans la zone de convergence *(activités en cours ou achevées à Asrir, Assa, Ifrane de l'Anti Atlas, Foum el Hisn, Tamanart, Akka, Kasbat sidi Abdellah ben Mbarek , Foum Zguid, Oum el Gardane, Guelmim, Tata*[29]).

- Aussi, ces mécanismes ont mené à l'élaboration d'un projet de loi qui est en cours de validation d'une manière consensuelle au niveau de tous les départements institutionnels concernés. Ce projet de loi sera présenté prochainement au Secrétariat du Gouvernement en vue d'être validé et la loi promulguée[30].

- Ces mécanismes de collaboration ont permis ainsi de lancer une cinquantaine d'activités[31] et de produire une trentaine de livrables.

- Ce processus participatif a conduit à une transparence dans la communication interinstitutionnelle qui, par la même, a rompu ainsi l'individualisme, en permettant à des cadres de collaborer entre eux et d'établir des relations horizontales et verticales entre différents départements ministériels.

IV.2.2. *Analyse du Processus de Planification*

L'analyse de la planification fait sortir les 4 manquements suivants :

- La périodicité dans la planification est alignée sur les années programmatiques du PC et sur les prévisions de déboursements budgétaires relatives à cette même période, telles qu'elles sont spécifiées dans le plan annuel coloré dont le calendrier est de périodicité annuel (T1, T2, T3…). Par conséquent, ceci ne permet pas d'observer la progression du programme en se basant sur une périodicité plus fine (trimestrielle ou semestrielle) permettant de constater les écarts de manière plus dynamique.

[29] Cf. Selon le *Plan de Travail Annuel Coloré Année II, Trimestre : Octobre – Décembre 2009,* Janvier 2010, p. 13 ; *Plan de Travail Annuel Coloré Année II, Trimestre : Janvier – Mars 2010,* Avril 2010, Activité 43, pp.12-13.
[30] La procédure de demande au gouvernement ayant été déjà déclenchée, il est attendu que cette loi soit promulguée vers mi-juillet 2011.
[31] Selon le *Plan de Travail Annuel Coloré Année II, Trimestre : Janvier – Mars 2010*, Avril 2010, 47 activités sont en cours (dont certaines ont été regroupées en une seule), et 6 déjà achevées.

- Le cadre de suivi et de planification ne précise pas les dates de début et de fin des activités[32].

- Les relations entre les activités ne sont pas préalablement analysées et prises en considération, et par conséquent, elles n'ont pas été prises en compte dans le plan initial de suivi, ce qui a nécessité beaucoup de regroupements et de changements (appuyés par les chiffres).

- Le cadre de suivi, ainsi que l'absence d'identification des relations entre les activités, ne permettent pas d'utiliser la technique de schéma critique permettant d'analyser les risques de glissement des activités du programme par rapport au deadline.

IV.2.3. *Analyse du Processus de Validation du Reporting*

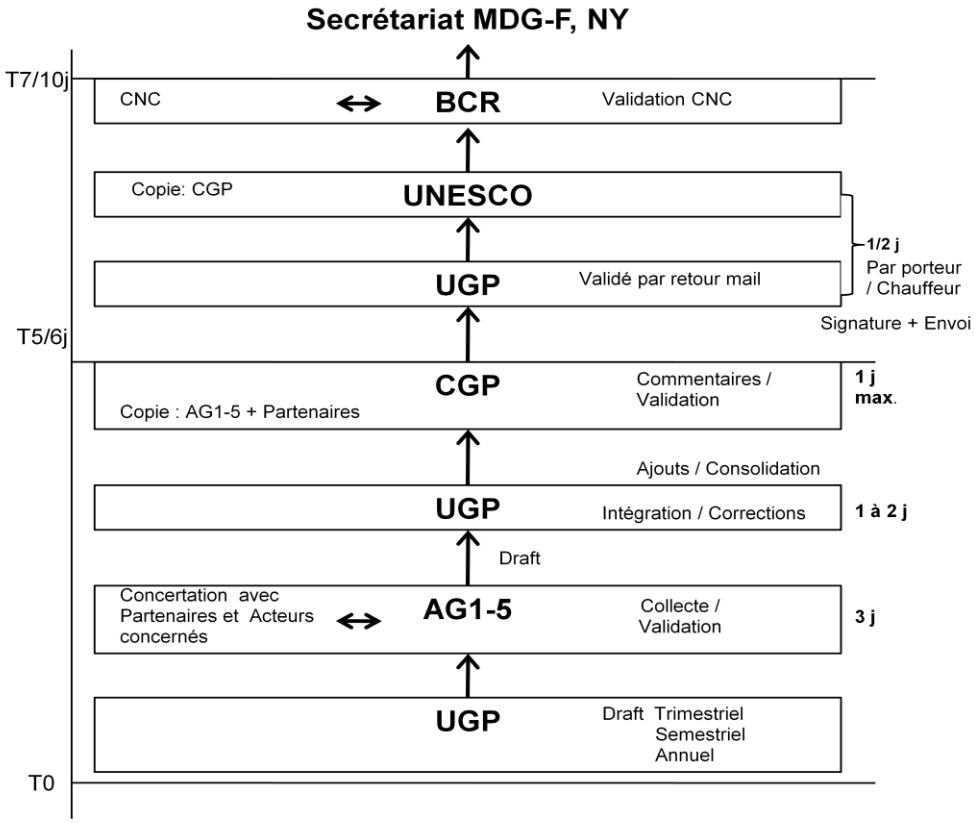


Figure 9: Schéma de Validation des Rapports

Ce processus de validation des rapports trimestriels, colorés et semestriels, tel qu'il est illustré dans le schéma ci-dessus, comprend les étapes suivantes :

- L'UGP transmet aux différentes agences un rapport préalable incluant les activités en cours qui sont tirées des rapports de la période précédente, et permettant à chacune des 5 agences du SNU impliquées dans le programme d'identifier les manques à compléter.
- A leur tour, ces agences collectent, complètent et valident ces informations de concert avec les partenaires institutionnels et les acteurs nationaux impliqués dans les activités concernées.
- Après validation, le rapport est retourné par chacune des agences à l'UGP qui se charge de le consolider et de le transmettre pour validation au CGP, sans omettre dans cette boucle de validation les 5 agences et les partenaires institutionnels du programme.
- L'UGP le transmet pour validation à l'UNESCO, cette dernière le transmet au CNC via le BCR qui se charge après validation du CNC de le transmettre au Secrétariat MDG à NY.

[32] Sachant que ces dates ne sont spécifiées qu'à l'élaboration des fiches d'activités ou des termes de références.

Concernant le rapport annuel, son format est différent mais il contient les mêmes données que le dernier rapport semestriel. Le même processus est suivi pour la validation sauf qu'il se déroule dans un plus court délai, car la validation de ce rapport se fait plus rapidement.
Il est à noter que tout ce processus se déroule sur une période entre 7 et 10 jours ce qui démontre bien son efficience.

IV.2.4. *Analyse du Contenu du Système de Reporting*

Le système de reporting consiste à assurer le suivi du plan de travail annuel du PC par la préparation de rapports périodiques trimestriels, semestriels et annuels. Ce système présente les manquements suivants :

- Absence en amont de modèle de référence en termes de planification et de prévisions qui correspondent à la périodicité d'observation (trimestrielle ou semestrielle).
- Cette absence a priori de modèle de planning de référence ne permet pas l'élaboration a posteriori de l'analyse des écarts stratégiques (*Gap Analysis*) pour suivre de plus près les activités.
- L'absence d'analyse des écarts ne permet pas d'assurer de régulations rapprochées.

IV.2.5. *Analyse du Processus Participatif*

Ce processus comprend les étapes suivantes :

- *Élaboration et validation de la fiche d'activité d'une manière participative entre l'agence du SNU et le partenaire institutionnel concernés par l'activité*
- *Élaboration et validation des Termes de Référence avec les points focaux des agences du SNU et les Départements Ministériels concernés*
- *Lancement de l'appel d'offres par voie officielle*
- *Sélection du prestataire et contractualisation*
- *Processus de passation de marché (voir § IV.2.6 ci-dessous)*
- *Validation participative du plan de travail proposé par le prestataire*
- *Suivi de réalisation impliquant tous les acteurs concernés*
- *Restitution finale et validation participative des livrables avec tous les acteurs concernés par l'activité*

Ce processus tel qu'il est défini et appliqué s'est montré efficient et rigoureux.

IV.2.6. *Analyse du Processus de Gestion des Fonds et de Passation de Marché par les Agences SNU*

Lors des visites de la phase terrain, en particulier pendant les rencontres avec les partenaires institutionnels, il a été fréquemment souligné l'impact induit par la pluralité de procédures de gestion de fonds des Agences du SNU liée à l'adoption de la gestion canalisée.

En effet, pour l'UNESCO[33], les procédures de passation de marché utilisées sont celles du « Procurement Guide » de l'UNESCO et qui suivent des formulaires et des mécanismes différents en fonction des montants des marchés. Alors que l'UNIFEM transfère son budget au Partenaire de mise en œuvre qui en assure la gestion. Pour le PNUD, son budget FOMD/MDGF Culture est engagé par ses partenaires nationaux de mise en œuvre (l'Agence du Sud, et la Direction de l'Aménagement du

[33] *Selon le rapport annuel 2009 Jan-Déc.2009.*

Territoire du Ministère de l'Habitat), qui gèrent eux-mêmes les procédures d'achat. Quant à l'ONUDI, elle applique ses propres procédures de gestion de fonds et d'achats.
Donc l'application de la gestion canalisée des fonds dans le cadre du programme a posé aux partenaires de mise en œuvre des problèmes de complexité de gestion qui a eu quelques impacts en termes d'alourdissement du processus de contractualisation.

Par conséquent, il est recommandé de changer ce mode de gestion canalisée de fonds par l'une de deux alternatives suivantes :

- Appliquer le mode de gestion groupée des fonds à travers une seule agence, ou
- Harmoniser les procédures de passation de marché.

IV.2.7. *Analyse de l'Appropriation des Processus de coordination et de validation*

Pendant la phase terrain et lors de visites du Ministère de la Culture, des Agences du SNU et des équipes de coordination du Programme, force était de constater que la mise en place du modèle comprenant les mécanismes de coordination et de validation participative, ainsi que le changement induit dans les processus de développement et de communication constituent un indicateur de pérennité de l'impact structurel généré par le programme. Aujourd'hui, ce changement de méthode de travail au sein du Ministère de la Culture est réel et il s'ensuit que le facteur d'appropriation des procédures de gestion est maintenant bien établi.

D'autre part, l'implication des acteurs à tous les niveaux est remarquable et concrète. En effet, ceci a été démontré par l'adoption de cette approche collaborative qui a permis de constituer des équipes de mise en œuvre des activités. Ainsi, ces équipes ont suivi le programme depuis l'identification des projets, la conception des fiches d'activités, leur partage et validation, et enfin le processus de suivi jusqu'à la réception des livrables finaux. La motivation de ces équipes est suscitée par les résultats atteints, la reconnaissance et le plaisir de l'exercice en lui-même, ainsi que le développement et le développement intrinsèque des compétences, qui intervient durant cet exercice. Chaque étape du processus comprend une boucle de validation, qui est loin d'être de toute simplicité, et qui a pourtant été parfaitement respectée par les partenaires du programme.
Cette participation constante à l'évolution du Programme et la recherche permanente de son amélioration sont des témoignages d'une grande implication et appropriation de ces processus de la part des acteurs nationaux et locaux.

IV.3. Niveau Résultats

Efficacité:

IV.3.1. *Le programme conjoint contribue efficacement aux OMD 1&3 au niveau local et national*

- ***Contribution du Résultat 1 du PC :*** *« Les atouts du patrimoine culturel dans le développement économique et social sont reconnus et intégrés dans une stratégie nationale. »* à l'OMD 1 :
  En effet, une Stratégie Nationale concertée pour la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel, en tant que vecteur de développement économique et social, est en cours de finalisation, et les atouts de ce patrimoine dans le développement économique y sont reconnus et intégrés. Cependant, si une ébauche de plan d'actions a été élaborée, une planification (timing) adéquate de ces actions n'a pas été établie (à part la date annuelle de démarrage) pour une implémentation concrète et opportune. Par conséquent, cet indicateur est en progression, et des études d'impact couplés à des enquêtes statistiques relatives aux postes d'emplois créés, aux activités génératrices de revenus et au nombre des personnes ayant profité matériellement de la préservation et de la valorisation du patrimoine culturel à travers des projets concrets, pourraient donner une indication relative à la taille et au pourcentage de contribution à la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim.

- ***Contribution du Résultat 2 du PC :*** « *Les professionnels du patrimoine culturel et des intervenants potentiels sont dotés de compétences et d'outils permettant l'amélioration et la préservation de la gestion et la valorisation de ce dernier » aux* OMD 1&3 :
  Concernant le résultat 2, le transfert de compétences et d'outils et la formation adéquate et continue des professionnels du patrimoine, particulièrement les femmes, permettront à ces professionnels de mieux accomplir et/ou gérer leur travail relativement à l'amélioration de la gestion, la préservation et la valorisation du patrimoine. En effet, une bonne sauvegarde, une bonne gestion et une bonne mise en valeur aboutiront à la meilleure reconnaissance de la richesse patrimoniale existante, à l'attrait des adeptes du tourisme culturel local et international, et par conséquent, à la multiplication des AGR liées au tourisme et à l'artisanat local, contribuant ainsi à la lutte contre l'extrême pauvreté et la faim par la préservation des populations locales dans leurs localités d'origine, et par la même occasion, à une plus grande autonomie des femmes, en particulier en milieu rural.
  Cependant, des mesures statistiques quantitatives et qualitatives relatives au nombre des activités de formation et de renforcement des capacités, et à celui des formés dans ce secteur pourraient donner une indication plus pertinente.

- ***Contribution du Résultat 3 du PC*** : « *La mise en œuvre d'approches appropriées de développement des industries culturelles et créatives a favorisé l´amélioration des conditions de vie des populations »* aux OMD 1&3 :
  Le développement adéquat des industries culturelles et créatives et la prise en compte de l'égalité hommes-femmes dans le cadre de Plans Communaux de Développement Économique et Social donnent un avantage de pérennité, ajoutant ainsi un sentiment d'assurance de la durabilité de ces activités génératrices d'emplois et de revenus, contribuant ainsi en même temps à la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim, et à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes.

- ***Contribution du Résultat 4 du PC*** : « *Les traditions et les valeurs culturelles qui favorisent l´inclusion des femmes et des jeunes, et qui assurent la réalisation des OMD sont valorisées. »* aux OMD 1&3 :
  Ce résultat entre tout à fait dans le cadre des deux OMD 1&3, prenant en compte la force des traditions et des valeurs culturelles sur les collectivités. En effet, la mise en valeur des contributions passées des femmes et des jeunes dans la vie économique communautaire, par une bonne argumentation et des exemples historiques et populaires, donne plus de crédibilité aux rôles des femmes et à leur inclusion ainsi qu'aux jeunes pour l'atteinte des OMD. Ainsi, leur

intégration dans le cycle économique engendrerait plus de revenus aux familles, réduisant la pauvreté et promouvant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.
Cependant, il importe de bien préciser la tranche des « jeunes » en termes d'âge et de maturité et de cadre d'intervention afin de ne pas susciter de polémique et entrer en conflit avec les législations internationales relatives au travail des enfants à travers diverses interprétations de l'âge de maturité (qui diffère selon les cultures et les régions).
De même, l'insertion des femmes et des jeunes dans le cycle économique des AGR contribue au développement économique des communautés locales à travers ces petites Industries Créatives (IC). D'où l'importance de la création d'emplois culturels, innovants et créatifs, et qui, de manière idéale, n'entreraient pas en conflit avec les emplois réguliers.
Quoi qu'il en soit, seules des enquêtes statistiques pourraient donner un indicatif de la contribution de cette valorisation des traditions et valeurs culturelles favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes pour la réalisation des OMD 1&3.

IV.3.2. *Le PC contribue aux objectifs du volet thématique Culture et Développement :*

Plus particulièrement, les activités des produits des 4 résultats du PC correspondent avec la grande majorité des cibles de ce volet. Le tableau ci-dessous montre bien la correspondance entre ces cibles et des illustrations d'activités requises dans le PC:

Cibles Volet *Culture & Développement*	**Activités du Programme Conjoint**
1. L'élaboration de recommandations politiques pour *améliorer l'environnement institutionnel et règlementaire des industries culturelles et créatives* telles que la musique, les nouveaux médias, le design et l'artisanat, les journaux, la télévision et les médias	• Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large concertation publique et institutionnelle pour présentation au Secrétariat Général du Gouvernement (**A20**) *et promulgation d'une loi définitive* • Élaboration d'un cadre juridique relatif aux THV (**A21**)
2. Le renforcement des capacités pour améliorer la *gestion du patrimoine culturel*, les compétences entrepreneuriales et les pratiques de la gestion des affaires parmi les entrepreneurs culturels, les entreprises start-up, les artistes indépendants, dans le cadre d'économie formelle et informelle	• Diagnostic sensible au genre de l'état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain et formulation de proposition pour les améliorations nécessaires (**A6**) • Analyse et détermination des besoins en formation sur la base d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et gestionnaires du patrimoine en vue de l élaboration d une stratégie de formation dans les zones d'intervention du programme (**A27**) • Renforcement des capacités des acteurs locaux et particulièrement les élus et les techniciens communaux dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel et tourisme durable (**A44**). • Renforcement des capacités des acteurs locaux et nationaux à l'utilisation de l'argumentaire et des outils élaborés dans ce cadre (**A73**) • Organisation de rencontres et d'échanges autour de cet argumentaire dans les espaces tels que : maisons de la culture, maisons de jeunes, musées, centres de formation, centres multifonctionnels de la femme, établissements scolaires, foyers féminins, etc. (**A74**).
3. L'appui à la création d'entreprises culturelles locales par l'élaboration d' « *incubateurs d'entreprises créatives* » pour entrepreneurs hommes et femmes opérant dans le secteur créatif	• Etude d´implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A57**) • Appui à Installation et équipement des unités de production, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A58**) • Mise en place des mesures d´accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés (**A60**) • Evaluation sensible au genre et diffusion des actions de développement des industries culturelles et créatives et de leur impact sur la réduction de la pauvreté au Maroc et formulation de propositions porteuses (**A67**)
4. L'élaboration d'activités de formation sur la gestion du patrimoine culturel, ainsi que l'établissement de programmes d'échanges pour renforcer et élargir les capacités des crèches culturelles locales	• Analyse et détermination des besoins en formation sur la base d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et gestionnaires du patrimoine en vue de l'élaboration d'une stratégie de formation dans les zones d'intervention du programme (**A27**) *4 Régions: Oriental, Taza Al Hoceima Taounate, Souss Massa Draa, Guelmim-Oasis du Sud + En Central (MC)*

Cibles Volet *Culture & Développement*	Activités du Programme Conjoint
	• Elaboration et souscription de la convention cadre pour la formation continue associant l´INSAP, la DIDP, l´OFPPT, les Universités, les opérateurs privés… dans les zones d'intervention du programme (**A28**) • Identification des capacités de formation appropriées (**A30**) • Travaux d´aménagement et d´équipement en vue de préparer les formations (**A31**) (*activité ayant fait cependant l'objet d'une proposition d'annulation, et a été annulée ultérieurement*[34]) • Élaboration des modules de formation intégrant une préoccupation de genre (**A32**) • Cours de formation continue en modalité présentielle et/ou à distance (**A33**) • Mise en place d´une plateforme de gestion du savoir avec modules d´auto-apprentissage destinés aux professionnels des différents secteurs d´activités liés au patrimoine (**A34**) • Enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires des formations (**A35**)[35] • Formation des techniciens chargés de la mise à jour et de l entretien du portail (**A37**) • Renforcement des capacités des acteurs locaux et particulièrement les élus et les techniciens communaux dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel et tourisme durable (**A44**) • Organisation d'ateliers régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la Musique (traditionnelle et moderne) (**A54**) • Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A59**) **Formation des Coopératives** d'EL GOURARIAT à Assa et KAFILA à Tighmart Assrir **à la Fabrication de Tentes** • Appui à la transcription des savoir-faire et proposition d´incorporation de ces modules dans les filières de valorisation de formation professionnelle existantes, production et d'animation culturelle (**A64**)
5. Le renforcement des capacités en termes de création de motivations fiscales et autres motivations pour le renouvellement technologique ou l'amélioration des établissements et infrastructure, ainsi que par des projets de financement pour le développement du secteur créatif	Tout le Programme Conjoint, et plus particulièrement : • Étude de différents scénarios et proposition d'un mode de financement des droits sociaux des THV (**A23**) • Travaux d´aménagement et d´équipement en vue de préparer les formations (**A31**)[36] • Formation des techniciens chargés de la mise à jour et de l'entretien du portail (**A37**)
6. L'appui à la *préservation du patrimoine matériel et immatériel* et la promotion de la valeur sociale	Toutes les activités satisfont cette cible et sont en harmonie avec elle et en particulier les activités suivantes : • Réalisation d´un support audiovisuel sur les valeurs du patrimoine, sa fragilité et la nécessité de le sauvegarder pour les générations futures(**A41**) • Réalisation, dans les zones d'intervention du projet, des études complémentaires nécessaires de terrain sur les valeurs et les traditions qui influencent la réalisation des OMD (**A69**)
7. La conception et l'implémentation de politiques spécifiques pour le *développement d'industries micro-et petites entreprises manufacturières* relatives à la production artisanale	• Etude d´implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A57**) • Appui à l'installation et équipement des unités de production, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A58**) • Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD (**A59**) • Mise en place des mesures d´accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines

[34] *Révisions du programme, Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP*, Avril 2010 ; *Plan de Travail Annuel Coloré Avril - Juin 2010*, p.17, Activités 61 et 62).

[35] Activité dotée Année 3 *(cf. Rapport de Suivi Semestriel Juillet – Décembre 2009).*

[36] *Révisions du programme, Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP, Avril 2010 ; Plan de Travail Annuel Coloré Avril - Juin 2010, p.17, Activités 61 et 62).*

Cibles Volet *Culture & Développement*	Activités du Programme Conjoint
	d'intervention ciblés (**A60**)
8. La *commercialisation des produits culturels locaux* sur les marchés locaux et la recherche d'opportunités d'exportation vers des marchés régionaux et internationaux	• Étude d´implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits (A.57) • Mise en place des mesures d´accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés (A60)
9. L'appui à la *présence de produits culturels locaux* et à la créativité sur les marchés internationaux et les espaces multiculturels à travers des politiques commerciales et des programmes d'exportation	***Idem*** (voir plus haut)
10. La *collecte de données et la mise au point d'indicateurs pertinents et fiables* dans le domaine des industries créatives afin d'élaborer des politiques appropriées	Cette cible est satisfaite par les activités suivantes : A1, A2, A3, A5, A6, A17, A7, A12, A20, A25, A26, A27, A36, A41, A49, A51, A52, A53, A63, A69

IV.3.3. *Le programme dispose de mécanismes de suivi mais il manque le système de mesure statistique*

Le programme établit des Rapports de Suivi Trimestriels, Semestriels et Annuels, permettant de mesurer l'avancement du programme par rapport à l'atteinte des résultats escomptés.
Cependant, et comme cela a été souligné déjà[37], la plupart des objectifs du Programme sont des orientations stratégiques ne permettant pas vraiment d'entreprendre une évaluation de la qualité des produits surtout en l'absence de système d'observation et de mesures statistiques. En effet, même si des mesures SMART existent dans le Document du Programme, et comme cela a été indiqué dans les 2 références susmentionnées, il importe de réviser les indicateurs et leurs cibles et de les rééchelonner dans le cadre de la planification annuelle du PC[38]. D'ailleurs, une nouvelle version actualisée des indicateurs figure dans le Cadre de Suivi du PC dans le *rapport de suivi semestriel de Janvier - Juin 2010*.

IV.3.4. *Le programme conjoint assure à la population impliquée l'appui tel que prévu initialement*

Le PC vise à assurer soutien et assistance aux populations locales, principalement les femmes et les jeunes, surtout à travers la formation et la création ou l'appui à des AGR et à des métiers relatifs à la préservation et à la valorisation du Patrimoine Culturel.
Plus particulièrement, dans les activités qu'il accomplit[39], le PC :

- A techniquement appuyé la prise en compte de la perspective de genre dans l'élaboration de la stratégie pour sauvegarder et valoriser le patrimoine culturel (*A12bis achevée en Janvier-Mars 2010*).
- Entreprend l'étude de modalités de financement des droits sociaux des Trésors Humains Vivants (*A23 en cours en Janvier-Mars 2010*) ;
- Identifie les besoins en formation à l'issue d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et des gestionnaires du patrimoine culturel (*A27 en cours en Janvier-Mars 2010*), élabore et souscrit une convention-cadre pour la formation continue associant plusieurs entités et organismes concernés par le secteur (*A28 en cours en Janvier-Mars 2010*), détermine les capacités de formation appropriées (*A30 en cours en Janvier-Mars 2010*), conçoit des modules de formation sensibles au genre (*A32 en cours en Janvier-Mars 2010*), et est en train d'élaborer des cours de formation continue présentielle et à distance (*A33 en cours en Janvier-Mars 2010*) ;

[37] Voir *Rapport de suivi semestriel du PC – Juillet – Décembre 2009,* p.44 et *Projet de Rapport de la Retraite du Comité de Gestion du Programme du 14 au 17 Décembre 2009,* p.14.
[38] Il a été prévu d'élaborer de telles actions de révision des indicateurs durant l'*Atelier du 05.07.2010.* Cependant, à date de rédaction de ce rapport, le Compte-rendu de cet atelier n'était pas encore disponible.
[39] Voir *Rapport de Suivi Semestriel du PC - Juillet – Décembre 2009* ; *Plan de Travail Annuel Coloré Année II, Trimestre : Janvier – Mars 2010*, Avril 2010.

- Institue un portail du patrimoine culturel marocain d'exploration interactive et ludique pour le grand public, et spécifiquement, pour les jeunes (*A36 en cours en Janvier-Mars 2010*), et développe un support audiovisuel sur l'importance de préserver le patrimoine culturel (*A41 en cours en Janvier-Mars 2010*) ;
- Assiste techniquement l'intégration des priorités de préservation et de promotion du patrimoine culturel, du tourisme durable (*A43 en cours en Janvier-Mars 2010*) et de la dimension genre (*A43bis achevée en Janvier-Mars 2010*) dans l'élaboration des Plans Communaux de Développement Économique et Social ;
- A entrepris un renforcement des capacités des acteurs locaux dans la gestion du patrimoine culturel et du tourisme durable (*A44 achevée en Janvier-Mars 2010*), et élabore un guide pour la dimension genre relatif à la formation (*A44bis en cours en Janvier-Mars 2010*) ;
- Conçoit un minimum de 2 circuits de tourisme culturel reposant sur la promotion d'atouts culturels non exploités tels que les THV, et assiste la valorisation de l'habitat et de l'accueil (*A48 en cours en Janvier-Mars 2010*) ;
- A appuyé le traitement des besoins des femmes marginalisées dans la mise en œuvre des PCD (A50 *achevée Année 1, en cours Année 2 en Janvier-Mars 2010)* ;
- Entreprend l'étude sensible au genre des besoins en formation (*A53 en cours*), la mise en place de modules de formation pour professionnels et des associations de proximité spécialisées de la musique (traditionnelle et moderne) (*A54 en cours en Janvier-Mars 2010*) et appuie leur mise en réseau au niveau régional et national (*A55 en cours en Janvier-Mars 2010*) ;
- Soutient l'installation et l'équipement d'unités de production (*A58 en cours en Janvier-Mars 2010*), la formation d'artisans (*A59 en cours en Janvier-Mars 2010)* et l'établissement de mesures d´accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) (*A60 en cours en Janvier-Mars 2010*) dans les domaines d'intervention prévus ;
- Établit des AGR s'appuyant sur le développement de produits artisanaux pour artisans, artistes, designers… *(A64 en cours en Janvier-Mars 2010)* et appuie la mise en place d'un premier écomusée *(A66 en cours en Janvier-Mars 2010)*;
- Entreprend le développement et la diffusion de l'argumentaire et de témoignages de femmes et jeunes de communautés locales contribuant à l'atteinte des OMD par des campagnes de sensibilisation au niveau local ou national (*A70 en cours en Janvier-Mars 2010*), ainsi que de produits didactiques pour femmes et jeunes s'appuyant sur l'argumentaire (*A71 en cours en Janvier-Mars 2010*).

IV.3.5. *Le PC prévoit des processus et des mesures pour solutionner les problèmes rencontrés*

Les problèmes rencontrés ont été classés dans le *Rapport de Suivi Semestriel du Programme – Juillet – Décembre 2009* en 2 catégories : les difficultés internes et les difficultés externes au Programme (cependant, cette catégorisation des difficultés ne semble pas être vraiment adéquate au contenu, et on pourrait proposer de les répartir plutôt par thème).
Pour pallier à ces difficultés, une batterie de mesures a été projetée, parmi lesquelles les mesures novatrices suivantes :

- Révision des cibles et indicateurs définis dans le document du PC et leur rééchelonnement par rapport à la planification annuelle (*cf. Atelier du 05.07.2010* dont le compte-rendu n'était pas encore disponible à l'évaluateur lors de la rédaction de ce rapport);
- Établissement des rapports entre le niveau amont d'élaboration de la stratégie, les études conceptuelles en cours dans le cadre du PC et les actions concrètes en cours d'implémentation dans la zone de convergence, et vérification des résultats des études dans cette zone ;
- Retraite annuelle pour clarifier les rôles impartis aux membres des différentes instances concernées par le PC, les aspects organisationnels et pour la coordination des actions dans le cadre du programme, de telles clarifications devraient permettre de mettre à jour le Manuel des Procédures ;
- Demande d'assistance d'une expertise internationale en cas de besoin ;
- Implication et augmentation des capacités des ONG locales en termes de préservation du patrimoine culturel et dans la perspective du critère genre ;

- Intégration des composantes Genre et Culture dans les PCD en phase d'élaboration à travers un appui technique
- Renforcement des capacités des femmes et des personnes concernées du secteur par des séances de sensibilisation et de formation au leadership et aux droits humains des femmes, notamment ceux de pouvoir accéder à la propriété foncière et aux crédits.

IV.3.6. *Le PC contribue à faire inclure la culture et le développement dans les Politiques Publiques*

Ceci s'est effectué à travers un ensemble d'activités, parmi lesquelles on peut citer :

- Études de diagnostic sensible au genre (économie du patrimoine marocain (A2) ;
- Établissement du bilan de l'état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel (A6) ;
- Consultations et concertations sur les priorités (A4) ;
- Élaboration d'un certain nombre de documents de référence (A5, A7, etc.) ;
- Dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une vision stratégique (A10) ; Consultation intersectorielle pour l'élaboration de la stratégie nationale pour la préservation et la valorisation du patrimoine culturel marocain (A13) ;
- Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large concertation publique et institutionnelle (A20) ; Élaboration d'un cadre juridique relatif aux THV (A21) ;
- Intégration des priorités de préservation et de valorisation du patrimoine culturel et de tourisme durable durant le processus d'élaboration des Plans Communaux de Développement Économique et Social (CDES) (A43).

  D'autre part, le PC contribue timidement cependant à la mise en œuvre / renforcement de la communication des ONG et des décideurs, et à la coopération entre les deux parties. Ceci dit, des activités mettant les deux parties en connexion existent bel et bien :
  - *Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large* ***concertation publique*** *et institutionnelle (****A20****),* qui est presque terminée ;
  - *Élaboration et souscription de la convention cadre pour la formation continue associant l´INSAP, la DIDP, l´OFPPT, les Universités, les* ***opérateurs privés****… (****A28****) ;*
  - *Appui aux* ***initiatives traitant des besoins des femmes sujettes à exclusion*** *dans la mise en œuvre des plans communaux de développement (****A50****) ;*
  - *Organisation de Training régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des* ***associations de proximité spécialisées*** *de la Musique (traditionnelle et moderne) (****A54****) ;*
  - *Mise en réseau de ces professionnels et ces* ***associations*** *par l'encouragement d'initiatives visant à les regrouper au niveau national et régional (****A55****).*

A. Pérennité:

a. *Le PC bénéficie de l'appui actif d'institutions nationales et locales*

On peut d'abord signaler la présence active de nombreux représentants d'institutions et d'organisations nationales et locales parmi les partenaires nationaux identifiés dans le Document du Programme[40] et participant aux séminaires et ateliers *d'élaboration d'une vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel*[41].

Les institutions nationales publiques représentées sont de manière globale : 10 Ministères, à leur tête le Ministère de la Culture, 2 agences gouvernementales de développement, 1 secrétariat d'état, 1 société publique de tourisme, 2 Centres Nationaux de Recherche, 2 Instituts Supérieurs, la Bibliothèque Nationale, le Théâtre National, et la Société Publique des Médias.

[40] *Mémorandum d'Accord* du *Programme Conjoint de Coopération, Août 2008.*

[41] Voir les documents relatifs aux *Ateliers et Séminaires* financés par le Fonds pour la réalisation des OMD (MDG-F), organisés en dates du 16.02.2010, du 01-03-2010, et du 25-05-2010 par le Ministère de la Culture en collaboration avec l'UNESCO et animés par les consultants du cabinet de conseil UCOTRA.
Voir Liste des Participants à ces ateliers en Annexe.

Les institutions de la Société Civile représentés sont : 3 associations socioculturelles (ONG) : Association Essaouira-Mogador, Association de Développement de la Vallée du Draâ (ADEDRA), et ICOMOS.
Durant ces séminaires et ateliers, des constatations, remarques, préconisations et propositions ont été émises par les participants et rédigés dans des comptes-rendus.

Quant aux résultats relatifs aux **activités du programme**, le *Plan de Travail Annuel (Août 2009 – Août 2010)* et le *Rapport de Suivi Trimestriel Janvier - Mars 2010* montrent que :

- Si les institutions gouvernementales publiques sont bien impliquées dans les activités en cours, des ONG ne participèrent au programme qu'à partir de Janvier – Mars 2010 et aux seules activités 72, 73 et 74 ;
- Si les institutions gouvernementales sont nombreuses à avoir participé aux ateliers et séminaires *d'élaboration de la vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel*, la majorité des activités incombaient cependant au seul *Ministère de la Culture*, chef de file des Partenaires Nationaux, et à l'UNESCO, chef de file des Organisations Internationales (activités 1 à 41, 51 à 56, 61 à 62, 65-66). La *DGCL* du Ministère de l'Intérieur (MI) avec la participation du POS et du POT, avec la PNUD, l'ONUDI et l'UNIFEM, le *Ministère du Tourisme et de l'Artisanat* (MTA) avec l'UNESCO et l'ONUDI, et le *Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité* (MDSFS) avec l'UNIFEM, l'ONUDI et l'UNFPA se sont partagé la mise en œuvre des autres activités. Par ailleurs, le MENESFCRS participe à différentes réunions de coordination et de concertation organisées dans le cadre du PC, de même qu'il réalise des activités à travers son *Pôle de Compétence Patrimoine Culturel* qui regroupe une vingtaine d'universités et de centres de recherche répartis à travers le Maroc. Néanmoins, il serait intéressant de renforcer la participation des ONG aux activités (certaines pourraient travailler en appui aux agences gouvernementales).

b. Le PC a renforcé les capacités opérationnelles chez les partenaires nationaux et locaux

Des capacités opérationnelles en termes de compétences, de référentiels, et d'équipement ont bien été créées et/ou renforcées ou en cours de l'être chez les Partenaires Nationaux (PN).
Au niveau du **renforcement des compétences**[42], on pourrait citer les activités suivantes:

- Formation des acteurs locaux (élus, techniciens communaux, associations…) sur l'importance du patrimoine culturel en tant que vecteur de développement local et montage de projets culturels (***A33**, non entamée au Janvier – Mars 2010*) »
- Formation des acteurs locaux (élus, techniciens communaux) en gestion du patrimoine culturel et en tourisme durable (***A44** achevée au Janvier – Mars 2010*)
- Animation de formations régionales pour renforcer les compétences des professionnels et associations locales de la musique traditionnelle (et moderne) (***A54** non entamée en Janvier – Mars 2010*) et mise en réseau de ces derniers sur le plan national et régional (***A55** non entamée au Janvier – Mars 2010*)
- Formation des acteurs locaux en plaidoyer et communication dans le contexte du développement des AGR (***A74** non entamée au Janvier – Mars 2010*).

Sur le plan des **référentiels**, des produits et des outils documentaires de diagnostic et de description de l'état des lieux, de stratégie, de recension, de transcription, de textes juridiques, de catalogage, d'archivage, etc., dont un portail web interactif, ont été prévus par les activités du PC. On peut noter par exemple : le référentiel de collecte, d'analyse et de mise à jour des données disponibles sur le patrimoine culturel ; le diagnostic de l'économie du patrimoine au Maroc ; le diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel au Maroc avec le document de synthèse et de recommandations ; le document consensuel sur la définition et les composantes du Patrimoine Culturel ; le document sur la connaissance, la perception et les attitudes à l'égard du patrimoine culturel dans les régions de Fès-Boulemane, Taza-Al Hoceima-Taounate et Souss-Massa-Draa (Tinghir) ; l'analyse et la synthèse des

[42] *Cf. Plan de Travail Annuel Coloré Année II, Trimestre : Janvier – Mars 2010.*

données disponibles dans le cadre de l'étude : Élaboration d'une stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel, déclinée en plan d'actions prioritaires ; le projet de Loi révisée relative à la conservation, à la protection et à la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel du Royaume du Maroc, etc.
Les livrables rattachés directement aux résultats du PC et qui ont été mis à disposition comprennent une batterie de documents dont certains sont validés, d'autres en attente d'être validés ; d'autres encore constituent des versions revues et corrigées ; certains aussi sont encore en version préliminaire (*draft*), tandis que d'autres restent en état d'ébauche ; en plus de documents complémentaires et rectificatifs, etc., d'où l'extrême difficulté de savoir lequel de ces livrables a été officialisé et sous quelle forme.
Cependant, à ce stade d'avancement du programme, il est vrai aussi que la procédure allant de l'élaboration jusqu'à la validation des documents techniques reste exigeante en termes de temps, ce qui retarde par conséquent leur officialisation.

Sur le plan de l'**équipement** :
Le PC soutient aussi les efforts déployés pour la préservation et la promotion du patrimoine culturel à travers un appui en termes d'équipement. En particulier, cet appui porte sur des actions telles que :
L'aménagement de centres d'interprétation (*A61 en cours*) ; l'élaboration de produits promotionnels pour diffuser musiques et danses traditionnelles (*A56 en cours*) ; l'étude d´implantation géographique des unités de production et potentiel de commercialisation des produits (*A57 en cours*) ; et l'appui à l'installation et équipement des unités de production (*A58 en cours*).

V. Conclusions et Recommandations

a- Révision du processus de planification

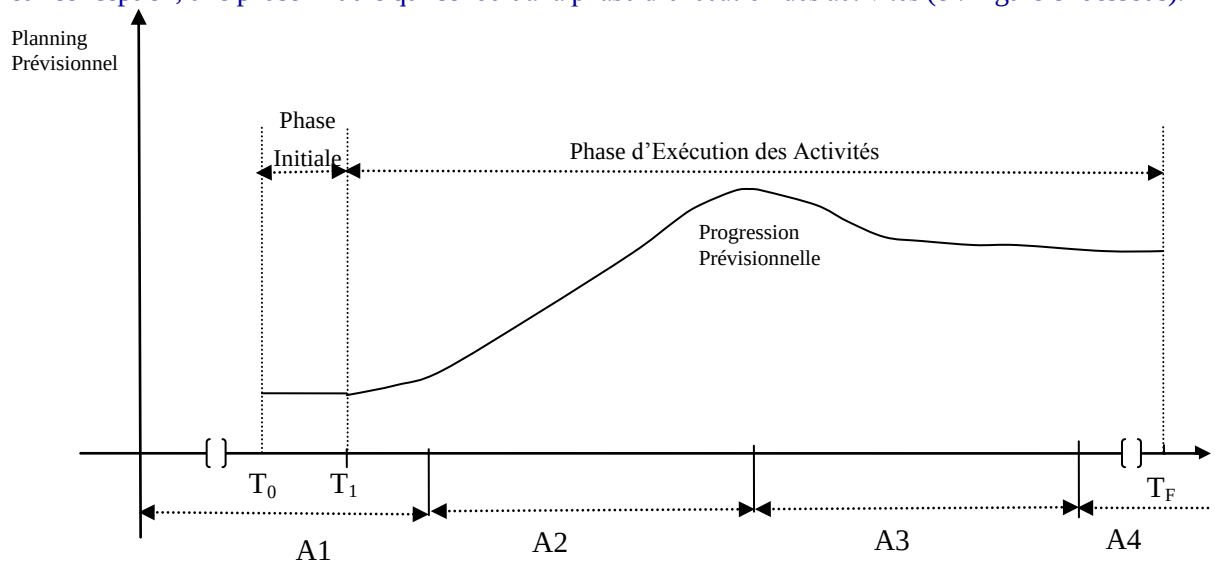
Tel qu'il a été analysé dans le paragraphe IV.2.2, ce processus accuse d'un manquement de planification prévisionnelle fine des activités et des relations entre elles, laquelle planification pourrait servir de modèle de référence. C'est pourquoi et afin de pallier à ce manquement, nous proposons de compléter la planification budgétaire annuelle pratiquée dans le cadre du PC par la méthodologie de management de projets (GANTT, PERT,…), en s'appuyant notamment sur un outil de management tel que MS Project, PSN ou autres. Ceci permettrait :

- D'analyser a priori les relations de ressemblance et de complémentarité entre les activités et d'en faire les regroupements nécessaires.
- D'analyser et d'identifier des liens temporels entre les activités : début/fin, début/début et fin/fin.
- D'utiliser les techniques de calcul marge libre et de chemin critique (Critical Path), ce qui permet d'une part d'avoir une meilleure flexibilité dans la gestion des activités ; et d'autre part, de mieux analyser les risques de glissement et de les anticiper.
- De dresser un modèle de planning prévisionnel théorique (GANTT), qui servira de référence et permettra de mieux analyser les écarts, de remédier et de réguler les nouvelles révisions.

Pour être efficient, ce planning doit renseigner la progression du Programme en se basant sur la même périodicité que celle du reporting (trimestrielle ou semestrielle) ou même sur une périodicité plus fine. Sachant que dans la réalité, les échéanciers des activités (c'est le cas du PC) ne seront identifiés qu'à la rédaction des fiches d'activités, voire même aux signatures des contrats. Dans le cas échéant, l'élaboration du planning théorique pourrait se baser sur une progression prévisionnelle des activités, ramenée à la même périodicité que le reporting.

b- Traitement de processus de démarrage et de l'écart programmatique

Comme nous l'avons déjà cité, le PC a d'une part environ 5 mois de retard au démarrage, lequel retard se propage comme un train d'onde, induisant un décalage sur toute la période croisière du PC. D'autre part, les années programmatiques du PC se trouvent en décalage par rapport aux années civiles.
Afin de pallier à ces deux problèmes, nous proposons que les nouveaux programmes MDG-F incluent, dès leur conception, une phase initiale qui conduit à la phase d'exécution des activités (cf. Figure ci-dessous).



T_0= Démarrage de la Phase Initiale ; T_1= Lancement des Activités du Programme ; T_F= Fin du Programme.
A1, A2, A3, A4 = Années Civiles.

Figure 10: Planning Prévisionnel d'un Programme de 3 ans

Une telle phase permettrait d'accomplir une préparation en amont et pourrait inclure les actions suivantes sans s'y limiter :

1- Validation de la structure de Mise en œuvre du PC et identification de tous les réseaux d'acteurs et de bénéficiaires concernés par le PC ainsi que leurs rôles.
2- Mise en œuvre de la structure de Gestion : recrutement, équipements, locaux, voitures…
3- Mise en œuvre des outils de gestion et de planification : outil de reporting systématique, outil de planification, outil d'observation et de mesure statistiques.
4- Rédaction du manuel de procédures détaillant les rôles et les interactions entre les acteurs.
5- Préparation du planning prévisionnel de réalisation des activités (cf. Figure ci-dessus). Ce processus de planification proposé pourrait inclure les actions suivantes :
   - La révision des dates clés du programme : phase initiale de préparation, phase d'exécution des activités, date de fin du programme.
   - L'alignement de la programmation des dépenses sur l'année calendaire[43].
   - L'élaboration d'un plan théorique de dépenses basé, tel qu'il a été mentionné précédemment sur la même périodicité temporelle que celle du reporting (trimestrielle ou semestrielle). Ce qui permettrait de réagir d'une manière plus dynamique face aux écarts, plutôt que de rester sur une périodicité annuelle de planification.
   - La formation de la structure de gestion du PC et des acteurs concernés aux outils de gestion et au manuel de procédures référencés aux points 2 et 3 précédents.

c- Recommandations concernant la nécessité de prolongement du Programme

En tenant compte du retard d'exécution d'un an (cf. §III.2) et eu égard à l'extrapolation faite au paragraphe III-2.6, le Programme nécessite un an de prolongement afin de terminer toutes les activités prévues.

Cependant, ce prolongement pose un problème budgétaire pour couvrir les frais de management et les frais de fonctionnement de l'UGP sur cette période supplémentaire. À cet effet, nous proposons la solution suivante pour assurer un prolongement du PC à budget constant :

- L'équipe de gestion du Programme priorise[44] les activités de sorte à déterminer celles qui pourraient être réduites ou supprimées. Du point de vue de l'évaluateur, il est recommandé dans ce contexte de prioriser les activités qui favorisent la mise en œuvre des AGR ou qui visent des régions ciblées mais non encore couvertes par le PC.
- Révision du planning pour tenir compte des frais de gestion relatifs à la période de prolongement et qui doivent être compensés par le budget relatif aux activités moins prioritaires qui ont été réduites ou supprimées.
- Élaboration d'une nouvelle version du planning.
- Validation du nouveau planning.

Ceci devrait aboutir, par exemple, à un prolongement d'environ dix mois et demi à partir de la date finale du programme. Ce qui signifie dans ce cas que le programme se terminerait à fin juin 2012 au lieu du 17 août 2011. Sachant que cette nouvelle révision du programme devrait inclure un recadrage des activités de sorte à couvrir tous les frais de fonctionnement inhérents jusqu'à la date finale du PC.

[43] Cet alignement pourrait être rattrapé même pour le PC en cours, et ceci en effectuant le bilan à fin 2010 des dépenses réalisées jusqu'à cette date, puis en budgétisant la suite pour les années 2011 et suivantes sur la base d'années civiles.
[44] Selon les attributions précisées dans le manuel des procédures, cette priorisation pourrait être élaborée par le CGP et approuvée éventuellement par le CNC

d- Recommandation concernant la révision des activités A31, A61 et A62

Il a été proposé par le CGP en Avril 2010[45] que les activités A31, A61 et A62 soient regroupées en un seul lot (N°8) en raison de leur connexion et que le budget de l'A31 qu'on avait aussi proposé d'annuler soit ajouté aux budgets initiaux des A61 et A62. De même, il a été suggéré un changement de thématique et de zone d'implantation du centre d'interprétation pour porter sur le *célèbre site archéologique romain de Volubilis* au nord-ouest du Maroc. Ce prestigieux site antique regroupe des vestiges de la culture gréco-romaine dans la région de Meknès – Tafilalet (à environ 30 km de Meknès).

Ancienne résidence du gouverneur romain de la *Mauretania Tingitana* qui faisait partie du royaume berbère de *Mauritania* avant l'invasion romaine, le site de Volubilis (*Oualili*) semble être le site le mieux choisi en termes ***d'attractivité touristique*** pour y établir un **centre d'interprétation**, puisque l'établissement d'un prototype ayant une *garantie de viabilité et de pérennité* participe à la stratégie sectorielle du développement et de la préservation du Patrimoine Culturel au Maroc.

- D'abord, à 4 km du site se trouve la ville de Moulay Idriss comprenant le mausolée d'Idriss 1er. Ville la plus sacrée du pays, la proximité de cette zone de pèlerinage des musulmans marocains ajoute à la ***fréquence du tourisme interne*** visant le site de Volubilis qui profite de cette vague permanente de pèlerins marocains.
- Ensuite, les vestiges archéologiques (surtout les mosaïques) sont relativement en bon état de conservation, malgré les destructions auxquelles Volubilis a du faire face au 18ème siècle, d'où sa prestigieuse renommée sur le plan international. Par conséquent, un centre d'interprétation sur ce site *bénéficiera* d'un *attrait touristique international non négligeable.*
- Par ailleurs, avant l'arrivée en l'an 788 de Moulay Idriss (Idriss 1er), fondateur de la 1ère dynastie arabe au Maroc, Volubilis était une ville cosmopolite florissante où *résidaient berbères musulmans, chrétiens, et juifs*, ce qui pourrait caractériser son importance en tant que *lieu historique d'échanges interculturels et interreligieux* dans le cadre d'un centre d'interprétation et qui pourrait par conséquent être exploité *pour la promotion des échanges fructueux interreligieux et interculturels* dans le monde d'aujourd'hui où le brassage des populations d'origines, de cultures et de religions différentes est de plus en plus fréquent du fait de la mondialisation. Le centre d'interprétation servira ainsi *d'espace d'intermédiation interculturelle et interreligieuse* pour des populations de cultures diversifiées à la recherche de repères. Dans ce cadre, le *festival international de Volubilis* visant l'échange interculturel et où, durant la 9ème édition de Juillet 2008, l'Espagne fut invitée d'honneur[46], va dans le même sens.
- D'autre part, classé par l'UNESCO sur la liste du patrimoine mondial, Volubilis jouit des efforts de conservation de tout site touristique de niveau mondial. Par conséquent, un centre d'interprétation sur ce site même pourrait *bénéficier des mêmes soins en termes de conservation*.

Le foisonnement du tourisme interne et externe et des évènements culturels dans cette zone de convergence constitue une ***opportunité économique indéniable pour le développement des AGR* et *des industries créatives*** incarnées par les activités liées à l'artisanat et autres activités culturelles, telles que la musique, le théâtre, le cinéma, et pourrait même servir de *lieu de référence*, par exemple, pour une coproduction audiovisuelle (cinématographique ou télévisuelle) commerciale maroco-européenne de films historiques des périodes gréco-romaine et arabo-berbère, contribuant ainsi à la transmission de la mémoire, et par la même, à la préservation du Patrimoine Culturel Marocain. La *population locale devrait aussi être mise à contribution* dans l'élaboration de ces IC et ces productions audiovisuelles, mais surtout, dans l'établissement et la gestion du centre d'interprétation lui-même.

D'autre part, l'établissement du centre d'interprétation sur le site de Volubilis contribuera largement à la ***formation des étudiants***, au ***renforcement des capacités des professionnels du patrimoine,*** ainsi qu'à **l'*acquisition des meilleures pratiques en termes de gestion du patrimoine culturel matériel et***

[45] Cf. *Révisions du programme, Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP, Avril 2010*, pp. 1-3 ; ces propositions de changements ont été reflétés dans dans le *Plan de Travail Annuel Coloré de Janvier – Juin 2010*, pp. 9, 17.

[46] « Le 9ème festival international de Volubilis du 19 au 23 juillet », in : *e-Marrakech*, 12 juillet 2008, http://www.emarrakech.info/Le-9eme-festival-international-de-Volubilis-du-19-au-23-juillet_a15290.html.

immatériel et des centres d'interprétation dans le contexte marocain. Ces meilleures pratiques pourront ainsi être appliquées dans d'autres sites-phares du patrimoine historico-culturel du Maroc, favorisant une appropriation sociale du PCM et une meilleure préservation/valorisation pour les générations futures, et consolidant par la même occasion la cohésion sociale et nationale.

Ainsi, viabilité et pérennité du centre d'interprétation, opportunité économique de développement des AGR et des IC, mise à contribution des populations locales dans la préservation et la valorisation du PCM, formation et renforcement des capacités professionnelles contribuent tous au renforcement de l'impact du PC Culture, et constituent autant d'arguments pour le changement d'implantation géographique du centre d'interprétation vers le site de Volubilis, de manière à ce qu'il puisse s'assumer sur le plan économique et autofinancer sa gestion au quotidien.

Une fois bien établi en tant que centre d'interprétation prototype à Volubilis, l'étude de la faisabilité d'une réplication dans d'autres régions prioritaires du Maroc pourra dès lors être entreprise après l'expérience des exigences en ressources matérielles et humaines d'un pareil centre.

e- Recommandation concernant la révision des activités A72, A73, et A74:

En Avril 2010[47] il a été proposé que l'A72, l'A73 et l'A74 relatives au *développement d'AGR liées au PCM dans 3 régions ciblées dans le PC, de l'échange d'expériences réussies y afférents, et de renforcement des capacités des acteurs dans le cadre de développement des AGR* soient reformulées et transférées du Produit 11 au Produit 9, avec transfert d'un montant du budget de l'A73 vers l'A72, et ce, dans les régions cibles du PC où la FNUAP a des partenaires travaillant sur le plan régional et dont le champs d'action couvre également les AGR. Cette proposition a été justifiée par le fait que la communication/sensibilisation du PC est suffisamment couverte par les A69, A70 et A71 du Produit 11, alors que l'impact des activités du Produit 9 relatif aux AGR est demeuré faible.

Dans ce cadre, il est fortement recommandé d'appuyer, sur les autres zones prioritaires du PCM, la réplicabilité des bonnes pratiques expérimentées dans le cadre du Produit 9 concernant les AGR. En ce sens, nous appuyons la révision proposée par la FNUAP des activités 72, 73, et 74, et ceci, pour les avantages et intérêts suivants :

- L'extension des AGR aux autres zones prioritaires s'intègre parfaitement dans les objectifs du PC Culture, en particulier pour démontrer que le développement culturel est un vecteur de développement économique.
- Cette proposition de révision permettra de tirer profit des bonnes pratiques expérimentées dans le cadre du PC Culture et dont il est fortement souhaitable d'élargir et de généraliser à d'autres régions.
- La mise en œuvre de ces activités, tel qu'il est prévu dans la révision, permettra de bénéficier de l'expertise et des réseaux de partenariats développés par la FNUAP, d'une part avec les organisations de la société civile dans les régions de l'Oriental, El-Hoceima, Agadir, etc. dans le cadre du PC Culture, d'autre part, avec les associations et partenaires de mise en œuvre du PC/Tamkine. Ceci devrait être facilité également par une synergie et un partage d'expérience entre la FNUAP, l'UNIDO et l'UNIFEM.
- Cette révision permettra de renforcer la transversalité et la cohésion entre les deux PC Culture et Genre. Car en effet, aux activités du PC Culture qui appuient le critère Genre dans l'action culturelle, on pourra alors ajouter l'appui à la mise en œuvre des AGR dans les zones prioritaires du PC Culture par les partenaires sociaux de mise en œuvre du PC Genre.

[47] Cf. *Révisions du programme, Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP, Avril 2010*, pp. 8-9 ; ces propositions de changements ont été reflétés dans le *Plan de Travail Annuel Coloré de Janvier – Juin 2010*, p. 22-25.

f- Recommandation concernant la révision des activités A38, A39 et A64bis en vue de favoriser les AGR au niveau régional

Il a été proposé par la CGP en Avril 2010[48] que les activités A38 et A39, appartenant au Produit 6 et portant sur le *développement de mécanismes de diffusion de l'information relative au PCM,* soient annulées et que leur budget soit transféré à l'A64bis qui sera créée et ajoutée au Produit 9 afin d'appuyer la mise en œuvre d'AGR basées sur le développement de produits dérivés du PCM au profit d'artisans, d'artistes, etc.

Dans ce contexte, il est fortement recommandé d'appuyer les changements mentionnés dans cette proposition de révision pour les raisons suivantes :

- L'annulation des activités A38 et A39 a eu lieu pour éviter la redondance des activités de communication sur le PCM déjà prévues par le PC. Si le budget alloué a été transféré pour la création d'une nouvelle activité, c'est que des fonds sont déjà envisagés dans le cadre de la stratégie « Focus Country » pour des activités de diffusion sur le programme.
- D'autre part, la conception de l'A64bis pour le développement d'AGR a été orientée terrain en vue de renforcer l'impact et la visibilité du PC dans ses zones d'intervention. En effet, sur la zone de convergence de Guelmim, le programme a contribué au développement de richesse et de microstructures, et au renforcement des ressources en technicité et en capacités de produire et de gérer des richesses. Ceci est dû à l'apport de formations au leadership et à la commercialisation, ainsi qu'à certaines aides en équipements, qui ont permis de moderniser les processus de production et d'améliorer la qualité des produits.
- L'activité 64bis pourrait avoir le soutien des autorités locales sur toute la région de Guelmim, car lors de la visite terrain, le Wali de Guelmim a considéré les AGR réalisées dans le cadre du PC comme modèles de bonnes pratiques et s'est engagé à les multiplier au niveau de sa région. Notamment, dans cette même zone, le Délégué Régional à l'Artisanat s'est engagé à aider à la commercialisation vers de nouveaux marchés, tant nationaux qu'internationaux, de tous les produits émanant des AGR, ainsi qu'à appuyer ces activités afin de diversifier leur production.
- De même, le développement de telles activités peut avoir un effet positif non négligeable sur le critère Genre, car l'expérience des AGR à Guelmim a conduit certaines femmes bénéficiaires du Programme à occuper des postes de responsabilité et à être élues aux communes locales, et ceci sans compter le renforcement du rôle des femmes sur le plan socioéconomique.

g- Recommandation pour favoriser les partenariats transversaux

Afin d'augmenter la pérennité de ce programme, il est recommandé au MC de développer, en partenariat avec le MENESFCRS, un outil didactique à la portée de l'enseignement préscolaire et scolaire pour la promotion et la sensibilisation aux richesses du Patrimoine Culturel et à l'importance de sa préservation. Le transfert de l'impact du programme vers d'autres secteurs tels que l'éducation assurera une bonne visibilité sur les développements et bénéfices émanant de ce programme.

Notamment, l'implication du Ministère de la Communication dans le programme pourrait assurer une meilleure appropriation au niveau populaire des enjeux de la Culture et des potentialités et ressources qu'elle recèle en termes de développement socioéconomique, vu la grande influence que peut avoir ce ministère sur les médias et sur l'opinion publique.

Également, un partenariat avec le Secrétariat d'État auprès du MTA chargé de l'Artisanat pourrait conduire les produits artisanaux émanant des AGR au dépôt de marques de certification (exemple : *Madmoun* pour la poterie). Ces produits, une fois certifiés, pourront aussi bénéficier d'une assistance à la promotion et à la commercialisation.

[48] Cf. *Révisions du programme, Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP, Avril 2010*, pp. 2-3 ; ces propositions de changements ont été reflétés dans le *Plan de Travail Annuel Coloré de Janvier – Juin 2010*, p. 21.

De même, un partenariat avec le MC et le MTA pourra être envisagé pour l'organisation de circuits de tourisme culturel dans les zones prioritaires du PC.

D'autre part, il importe qu'il y ait une plus grande implication des ONG locales et internationales spécialisées pour contribuer aux efforts nationaux de conservation et de promotion du Patrimoine Culturel et par suite, sécuriser une plus grande appropriation des objectifs du PC par la population locale et nationale. Étant socialement plus impliquées sur le terrain, ces organisations peuvent par conséquent assurer rationnellement une perspective bottom-up conduisant à des stratégies et politiques dans le secteur du patrimoine culturel national. A cet effet et afin de mettre en œuvre ces partenariats, le PC Culture pourrait bénéficier de l'expérience de réseautage avec les ONG et les partenaires sociaux qui a été conduite dans le cadre du PC Genre et qui a montré son efficacité.

h- Recommandation concernant le Processus de Gestion de Fonds par les Agences SNU

Il est fortement recommandé de renforcer le PC Culture par une petite assistance technique qui aura pour objet d'analyser les processus de gestion des fonds des 5 agences du SNU impliquées dans le PC Culture afin d'aider à la sélection et à la mise en place du mode de gestion le plus adéquat. Cette AT devrait conduire à l'une des deux alternatives suivantes :

- Trouver un consensus entre les Agences du SNU pour l'adoption du mode de gestion groupée des fonds à travers une seule agence (en l'occurrence, l'agence UNESCO en tant que chef de file), ou
- Harmoniser les procédures de gestion de fonds et d'achats en une seule qui sera agréée et appliquée par toutes les Agences.

ANNEXES

Annexe 1. Liste des documents consultés

N°	Titre	Auteur/Source
DOCUMENT DU PROGRAMME CONJOINT		
1.	« Programme Conjoint de Coopération 2008-2011 »	MDGF, Royaume du Maroc
2.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION : *Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008-2011* MEMORANDUM D'ACCORD	Système des Nations Unies au Maroc Royaume d'Espagne Royaume du Maroc
DOCUMENTS DE LA RÉUNION DE LANCEMENT OFFICIEL		
3.	Allocution de Madame Touria Jabrane KRAYTIF Ministre de la Culture à l'occasion de la cérémonie du lancement officiel du Programme Conjoint de Coopération	Madame Touria Jabrane KRAYTIF Ministre de la Culture
4.	Cérémonie d'ouverture de la journée de lancement officiel Vendredi 05 Décembre 2008 à 9h. Programme de la Cérémonie	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
5.	Journée de lancement officiel Vendredi 05 Décembre 2008 Compte rendu	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
6.	Réunion de Lancement Officiel Vendredi 05 Décembre 2008 Liste des participants	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
7.	Présentation du Programme Conjoint de Coopération Réunion du Lancement Officiel	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
8.	PPT Programme Conjoint et Programme de Sauvegarde et de Développement des Oasis du Sud - Partenaire d'exécution	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
9.	PPT « Programme Conjoint de Coopération - Modalités de mise en œuvre des produits »	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
10.	Programme Conjoint de Coopération « Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement durable au Maroc » Processus d'élaboration du document du Programme conjoint.	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
DOCUMENTS DE REFERENCE		
11.	ANNUAL JOINT PROGRAMME PROGRESS REPORT TEMPLATE	MDG Achievement Fund UNDP
12.	PROGRAMME QUARTERLY PROGRESS UPDATE October 2008	MDG Achievement Fund UNDP
13.	PROGRAMME QUARTERLY PROGRESS UPDATE July 2009	MDG Achievement Fund UNDP
14.	PROGRAMME QUARTERLY PROGRESS UPDATE January 2009	MDG Achievement Fund UNDP
15.	The concepts/mechanisms/tools for developing a Joint Programme: Critical issues and UNDG Joint Programme Guidance and formats (French and English version)	MDG Achievement Fund Sara FERRER
16.	MDGF Presentation	MDG Achievement Fund Sophie DE CAEN
17.	Multi-Donor Trust Fund Office Workshop on MDG-F Joint Programmes	MDG Achievement Fund Marie MATSUMOTO
18.	Advocacy and Partnerships for the MDGs (2 presentations)	MDG Achievement Fund Layla SAAD
19.	FORMULAIRE DE CANDIDATURE EN LIGNE (Version française)	
20.	DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	

N°	Titre	Auteur/Source
	Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle	
21.	Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes	MDG Achievement Fund Secretariat
22.	Annex D: Mapping of Agencies' Budget Lines to Harmonized Expense Categories	
23.	Operational Guidance Note for the Participating UN Organizations	UNDP-Spain Millennium Development Goals Achievement Fund (MDG-F)
24.	Terms of Reference for Thematic Window on Culture and Development	UNDP-Spain MDG Achievement Fund
25.	Interoffice Memorandum- MDGF 1975	UNDP
26.	Note to the UN Resident Coordinators and MDG-F Partners	MDG Achievement Fund Secretariat
27.	Note de présentation du Plan d'Action Maroc pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra sur l'efficacité de l'aide publique au développement	Ministère des Finances Royaume du Maroc
28.	PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA	
29.	OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT RAPPORT NATIONAL 2009	
30.	Objectif du Millénaire pour le Développement Rapport National 2007	Royaume du Maroc
31.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION MANUEL DE PROCEDURE	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
RAPPORTS		
32.	Rapport pour le Comité National de Coordination- *4 Novembre 2008*	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
33.	Les cas des Programmes Conjoints «Culture et développement» au Maroc et en Mauritanie, Rapport Général	UNESCO – Paris/Bureau de Rabat
34.	Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme vecteurs de développement Mini monitoring report	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
35.	« Annual Joint programme progress report »	MDGF, UNDP
36.	« Annual joint programme narrative progress report »	MDGF, Royaume du Maroc
37.	« Annual Progress Report 2009 »	MDGF, Royaume du Maroc
38.	Plan de Travail Annuel – Année 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
39.	PROGRAMME QUARTERLY PROGRESS UPDATE Octobre 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
40.	Plan de travail Annuel Coloré – Année 1 Trimestre Juillet – Septembre 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
41.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun 18 Août 2008 – 18 Août 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
42.	Plan de Travail Annuel Coloré, Juillet 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
43.	Rapport de Suivi Semestriel, Janvier - Juin 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
44.	« Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme vecteurs de Développement au Maroc » Rapport Semestriel / Juillet – Décembre 2009 Feedback du Secrétariat des MDG's	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
45.	Réalisations Clés et Budget de l'Année 2009 Activités et Budget Programmés pour l'Année 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
46.	Rapport de la Mission effectuée le 29 avril 2010 à Meknès	Fatima Ait M'HAND
47.	Plan de Travail Annuel Coloré Année II Trimestre : Octobre – Décembre 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc

N°	Titre	Auteur/Source
48.	Plan de Travail Annuel Coloré Année II Trimestre : Janvier – Mars 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
49.	Annual Programme Narrative Progress Report Reporting Period: 1 January – 31 December 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
50.	Plan de Travail Annuel coloré – Année 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
51.	Plan de travail Annuel Coloré – Année 1 Trimestre Juillet – Septembre 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
52.	MDG-F Feedback on 2009 Monitoring Reports	Sophie DE CAEN
53.	Programme Conjoint de Coopération Retraite du Comité de Gestion du Programme du 14 au 17 Décembre 2009 Projet de Rapport	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
54.	MDG-F Feedback on 2009 Monitoring Reports	Sophie DE CAEN MDG-F Secretariat
55.	Morocco/ Gender and Culture : MDGF JP Monitoring Reports	Sara FERRER Olivella
DEMANDE DE FONDS ANNEE 2		
56.	DEMANDES DE TRANSFERT DE FONDS PAR AGENCE - ANNEE 2 ***ANNEXE 1 : REVISIONS DU BUDGET DU PROGRAMME – COMPOSANTE PNUD*** Annexe 2 : Tableau générique récapitulatif des fonds demandés pour la 2ème année par catégorie budgétaire et par agence	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
57.	Fund transfer request Form to Multi-Donor Trust Fund Office	UNDP MDG Achievement Fund
58.	« Annexe 3 : Programme monitoring Framework PMF – Septembre 2009 »	MDGF, Royaume du Maroc
59.	*ANNEXE 6 : Plan de travail annuel coloré - Année 1*	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
60.	ANNEXES DE LA DEMANDE DE TRANSFERT DE FONDS ANNEE 2	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
COMPTE RENDUS ET DOCUMENTS DE REUNIONS		
61.	Comptes rendus des Réunions du Comité de Gestion	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
62.	Compte rendu de la Réunion des Agences du SNU 10 Février 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
63.	COMITE NATIONAL DE COORDINATION Réunion du 21 juillet 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
64.	Comité national de Coordination (CNC) réunion du 21 JUILLET 2009 ordre du jour	UN MDGF
65.	« Le patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc » PPT Etat d'avancement à Juillet 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
66.	« Le patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc » PPT Réalisations du Programme à Fin Décembre 2008	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
67.	Compte Rendu de la réunion du CNC Lieu : Ministère du Développement Social et de la Famille Lundi 30 Mars 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
68.	« Le patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc » PPT Etat d'avancement - Novembre 2008	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
69.	Compte Rendu du CNC Mardi 4 novembre 2008- MAEC	NATIONS-UNIES Bureau du Coordonnateur Résident
70.	« *Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme vecteurs*	MDG Achievement Fund

N°	Titre	Auteur/Source
	de Développement Durable au Maroc » ETAT D'AVANCEMENT -Septembre 2009	Royaume du Maroc
71.	Comite National De Coordination Réunion du 14 septembre 2009-Compte Rendu	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
72.	Compte rendu de la Réunion du Comité de Gestion du Programme 25 Mai 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
73.		
74.	PPT Etat d'avancement à Mars 2010 Réunion du SNU 26-03-2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
75.	COMITE NATIONAL DE COORDINATION Réunion du 14 septembre 2009 Compte Rendu	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
76.	Réunion du Comité National de Coordination 14.09.2009 *Ordre du Jour*	
77.	Comite National De Coordination Réunion du 14 septembre 2009 Compte Rendu	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
78.	Etat d'avancement de la mise en œuvre à fin Mars 2010 REUNION DU CNC DU 06 AVRIL 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
79.	Comite National De Coordination Réunion du 06 avril 2010 Compte Rendu	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
REVISIONS DU PROGRAMME		
80.	Révisions du programme Composantes UNESCO – PNUD – FNUAP	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
DOCUMENTS STRATEGIE COMMUNICATION ET SUIVI EVALUATION		
81.	Stratégie de Plaidoyer et Communication- Plan de Travail	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
82.	Focus country- Maroc Plans stratégiques Plaidoyer et communication Suivi et Evaluation	MDG Achievement Fund
83.	MDG-F Advocacy & Partnerships: Guidance Note for MDG-F Focus Countries	MDG Achievement Fund
DOCUMENTS DE L'EVALUATION MI-PARCOURS		
84.	« Terms of reference for the mid-term evaluation of joint programs on culture and development »	MDGF
85.	« Evaluation MDGs »	Système des Nations Unies Maroc
86.	Presentation Monitoring & Evaluation System "Learning to Improve" Making evidence work for development	Adan RUIZ
87.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results- Based Management	Development Assistance Committee-OECD
88.	Programme Conjoint Comité de Référence Evaluation Mi-parcours	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
89.	TERMS OF REFERENCE FOR THE MID-TERM EVALUATION OF JOINT PROGRAMMES ON CULTURE AND DEVELOPMENT	MDG Achievement Fund
90.	CV consultant a mi-parcours	
91.	DIRECTIVES POUR LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DES PROGRAMMES COMMUNS DU FOMD	MDG Achievement Fund
92.	Rapport de Démarrage *Évaluation Mi-parcours,* Programme Conjoint sur le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme le Vecteurs de Développement au Maroc- 2008-2011	MDG Achievement Fund
93.		

N°	Titre	Auteur/Source
94.	TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DES PROGRAMMES CONJOINTS SUR LA CULTURE ET LE DEVELOPPEMENT Version commentée par le Groupe de Référence	MDG Achievement Fund
95.	Préparation de l'Evaluation à mi - parcours	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
ATELIER D'ÉCHANGE ET DE PARTAGE SUR LES PC OMD EN AFRIQUE ET EN EUROPE DE L'EST		
96.	PPT « *Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme vecteurs de Développement Durable au Maroc* - Mécanismes de Coordination et de Mise en Œuvre »	MDG Achievement Fund FATIMA AIT M'HAND
97.	PPT « Programme Multisectoriel de Lutte contre les violences fondées sur le Genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc » Coordination	MDG Achievement Fund Coordinatrice
98.	Projet MDGF Culture et Développement - Sénégal	MDG Achievement Fund Sénégal
99.	MDG-F 1680 ENHANCING THE CAPACITY OF TURKEY TO ADAPT TO CLIMATE CHANGE Lessons learnt so far...	MDG Achievement Fund Turquie
100.	Improving Cultural Understanding in Bosnia and Herzegovina	MDG Achievement Fund Culture for Development
MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES ET LIVRABLES		
101.	« Atelier de concentration pour l'établissement s'une vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel »	MDGF, Royaume du Maroc
102.	« Rapport Final, Février 2010 »	UNESCO, MDGF, Société marocaine d'ingénierie touristique
103.	« Comptes rendus des Ateliers – 16.02.2010 »	MDGF, Royaume du Maroc
104.	« Programme conjoint de coopération, Produit1, Activité 5 »	
105.	« Convention de partenariat relative à la réalisation de deux circuits de tourisme culturel dans les provinces de Guelmin, Assa-Zag et Tata	Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Agence du Sud
106.		
107.	« Livrable III » (deux documents disponibles)	Programme conjoint de coopération, Activité 20
108.	« Avant-projet de décrets d'application de la loi num…… » (deux documents disponibles)	Programme conjoint de coopération, Activité 20
109.	« Séminaire de dialogue interinstitutionnel – Janvier 2010 »	MDGF, Royaume du Maroc, UCOTRA Consulting, Ministère de la Culture
110.	« Atelier 1 »	MDGF, Royaume du Maroc, UCOTRA Consulting, Ministère de la Culture
111.	« Atelier 2 »	MDGF, Royaume du Maroc, UCOTRA Consulting, Ministère de la Culture
112.	« Atelier 3 »	MDGF, Royaume du Maroc, UCOTRA Consulting, Ministère de la Culture
113.	« Atelier 4 »	MDGF, Royaume du Maroc, UCOTRA Consulting, Ministère de la Culture
114.	« Mise en place de la CCUIP – Version finale »	UNESCO, Royaume du Maroc, Ministère de la Culture
115.	« Livrable II »	MDGF, Royaume du Maroc
116.	« Qui gère la culture dans le privé ? »	ECOMANIA
117.	Atelier d'Initiation sur l'Approche Genre	UNESCO – Ministère de la Culture Mme Latifa EL BOUHSINI
118.	Atelier sur « l'Approche Genre » Programme	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc

N°	Titre	Auteur/Source
119.	Rapport - Atelier « l'Approche Genre » 20 avril 2009	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
120.	RAPPORT D'ETAPE : Contribution a l étude d implantations des unîtes de production et perspectives de commercialisation des produits locaux	LAHLOU KASSI Abdellatif ONUDI
121.	Rapport de la formation Technique de tressage « en tresse »	Mohamed BOUAZZA ONUDI
122.	RAPPORT FINAL DE FORMATION DES COOPERATIVES DE : El GOURARIAT à Assa El KAFILA à TIGHMART – ASSRIR	ELBAILLAL Mohamed ONUDI
123.	Business Plans des coopératives Taskala, Taslikht et leur GIE Synthèse de la filière dattes	Hassan RIFKI ONUDI
124.	« Appui aux coopératives de vannerie et de tissage du POS pour le développement et la commercialisation de nouveaux produits »	IFASSEN Association du Docteur Fatiha
125.	Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière Vannerie et tentes dans les provinces de Tata - Guelmim et Assa Zag	MDGF Achievement Fund PNUD Data Ingénierie
126.	Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière Couscous dans les provinces de Tata-Guelmim et Assa Zag	MDGF Achievement Fund PNUD Data Ingénierie
127.	Patrimoine culturel d'Asrir, Potentialités et contraintes	
128.	PROGRAMME DE SAUVEGARDE ET DE DEVELOPPEMENT DES OASIS DU SUD DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTICIPATIF DE LA COMMUNE RURALE D'ASRIR VOLET PATRIMOINE CULTUREL	MDGF Achievement Fund Agence du Sud Youssef BOKBOT
129.	PLAN COMMUNAL DE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE RURALE D'ASRIR	Agence du Sud Initiative Nationale pour le Développement Humain PNUD Maroc
130.	Plan global de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine culturel de la commune d'Asrir	
131.	Commune d'Asrir, Synthèse profil Patrimoine culturel	
132.	Programme de Sauvegarde et de Développement des Oasis du Sud Diagnostic Territorial Participatif De La Commune Urbaine De Fam Lhisn Volet Patrimoine Culturel	MDGF Achievement Fund Agence du Sud Youssef BOKBOT
133.	Fiches actions de développement de Foum El Hisn Etudes techniques de visibilité sur le patrimoine matériel et immatériel de la zone concernée PARTIE I	Premier Ministre Agence pour la promotion et le Développement Economique et social des Provinces du Sud du Royaume (APDPS) Programme de développement des Oasis du Sud marocain (POS)
134.	IGHIL IHIRBILEN Des gravures rupestres aux Almoravides	
135.	Fiches actions de développement de Foum El Hisn et de Aqqa Récapitulatif des fiches Avril 2009 PARTIE I	Premier Ministre Agence pour la promotion et le Développement Economique et social des Provinces du Sud du Royaume (APDPS) Programme de développement des Oasis du Sud marocain (POS) Salima Naji Architecte DPLG
136.	Patrimoine culturel de Fam Lhisn, potentialités et contraintes	
137.	Plan global de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine culturel de la commune urbaine de Fam Lhisn	

N°	Titre	Auteur/Source
138.	PROGRAMME DE SAUVEGARDE ET DE DEVELOPPEMENT DES OASIS DU SUD Diagnostic Territorial Participatif de la Commune Rurale d'Ifrane de l'Anti-Atlas Volet Patrimoine Culturel	Youssef BOKBOT
139.	Patrimoine culturel d'Ifrane, Atouts et faiblesses	
140.	Plan global de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine culturel de la commune rurale d'Ifrane de l'Anti-Atlas	
141.	*PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION* Produit 1-Activité 5 "le patrimoine culturel"-Définition et Composantes- "Document Consensuel "	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
142.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION : Produit 1, Activité 1 : « Collecte et mise à jour des données disponibles Livrable 2 : «Rapport d'analyse et de mise à jour des données disponibles sur le patrimoine culturel» Draft 2- Après validation	
143.	Programme conjoint de coopération: Activités 2, 3, 4 Livrable 2: Diagnostic de l'économie du patrimoine culturel au Maroc	Agence Architecture Héritage Design
144.	Programme conjoint de coopération: Activités 2, 3, 4 Livrable 3: Diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel.	Agence Architecture Héritage Design
145.	Programme conjoint de coopération: Activités 2, 3, 4 Synthèse et Recommandations.	Agence Architecture Héritage Design
146.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION : Connaissance, perception et attitudes à l'égard du patrimoine culturel Etude réalisée dans les régions de Fès, Taza et Tinghir	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc Ahmed Bouziane Abderrahman EL Maliki, Ahmed Hakik
147.	Atelier de Concertation pour l'élaboration d'une Vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA
148.	Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel QUESTIONNAIRE A RENSEIGNER	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA
149.	Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel NOTE TECHNIQUE - ORGANISATION ET DÉROULEMENT DU SÉMINAIRE	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA
150.	Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique en matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel NOTE METHODOLOGIQUE - APPROCHE ET OUTILS D'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT CULTUREL	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA
151.	Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique En matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel Atelier n°1 Patrimoine Culturel Matériel	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
152.	Compte rendu Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique En matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel Atelier n°2 Patrimoine Culturel Immatériel	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
153.	Compte rendu	MDG Achievement Fund

N°	Titre	Auteur/Source
	Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique En matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel Atelier n°3 La création artistique	Royaume du Maroc
154.	Compte rendu « Séminaire de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une Vision stratégique En matière de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel Atelier n°4 Elaboration de Stratégies »	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
155.	Programme Conjoint de Coopération, Produit 4, Activités 21, 22 et 23 Mise en place d'un système de Trésors Humains Vivants	Bureau d'études Marrakech Action : Bachir Lakhdar, expert financier Abdelkrim Outaleb, juriste Rachida Saïgh Bousta, coordonnateur Ahmed Skounti, chef de file Ouidad TEBBAA, conseiller
156.	LIVRABLE III-Projet de Loi révisée relative à la conservation, à la protection et à la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel du Royaume du Maroc	
157.	Annexe n°5- PROCESSUS DE SELECTION DES TRESORS HUMAINS VIVANTS PROPOSITION DE CALENDRIER	
158.	Annexe 3- Projet de Règlement intérieur de la Commission nationale des Trésors Humaisn Vivants	
159.	Annexe n°4 - JOURNEE NATIONALE DU THV	
160.	Annexe n°1 - TABLEAU COMPARATIF DES DOCUMENTS NORMATIFS PRIS PAR QUELQUES ETATS AU SUJET DES TRESORS HUMAINS VIVANTS ET TABLEAU SYNTHETIQUE DES TRESORS HUMAINS VIVANTS PAR PAYS	
161.	Annexe n°2 QUELQUES CHAMPS DU PATRIMOINE IMMATERIEL CONCERNES PAR LE SYSTEME DES TRESORS HUMAINS VIVANTS	
162.	INVENTAIRE DU PATRIMOINE MOBILIER DU MAROC Complément au document intitulé « Propositions pour un livret méthodologique »	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc Marie-Reine JAZÉ-CHARVOLIN
163.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION Activités 25 Mise à niveau du système d'inventaire : Elaboration d'un document de stratégie et des livrets méthodologiques de l'inventaire	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc Frank BRAEMER
164.	INVENTAIRE DU PATRIMOINE MOBILIER DU MAROC « Propositions pour un livret méthodologique »	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc Marie-Reine JAZÉ-CHARVOLIN
165.	PLAN DE FORMATION PROFESSIONNELS ET GESTIONNAIRES DU PATRIMOINE CULTUREL PHASE 1 : BESOINS EN COMPÉTENCES Version 3 –	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA Ministere de la Culture UNESCO
166.	PLAN DE FORMATION PROFESSIONNELS ET GESTIONNAIRES DU PATRIMOINE CULTUREL PHASE 2 CAPACITÉS DE FORMATION Version 3	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA
167.	PLAN DE FORMATION PROFESSIONNELS ET GESTIONNAIRES DU PATRIMOINE CULTUREL PHASE 3 : PLAN DE FORMATION	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA Ministère de la Culture UNESCO
168.	PLAN DE FORMATION PROFESSIONNELS ET GESTIONNAIRES DU PATRIMOINE CULTUREL PHASE 4 : PROJET DE FORMATIONS PILOTE	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc UCOTRA

N°	Titre	Auteur/Source
		Ministère de la Culture UNESCO
169.	*Rapport Final* Etude technique de mise en place de deux circuits touristiques au niveau des Provinces de Guelmim- Assa-Zag et Tata..	MDG Achievement Fund UNESCO SOCIETE MAROCAINE D'INGENIERIE TOURISTIQUE
170.	Rapport provisoire : Etude socio- culturelle sur les valeurs et les traditions qui influencent l'inclusion des femmes et valorisent leur rôle dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement dans les Provinces Oasiennes de Guelmim-Tata-Assa zag	MDG Achievement Fund Agence su Sud UNIFEM
171.	PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION « Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc » (Activité 12 bis)	MDG Achievement Fund UNIFEM
172.	Intégration du genre dans la valorisation des patrimoines naturel et culturel, le tourisme durable et la promotion des produits de terroir dans les Oasis du Sud	MDG Achievement Fund Agence du Sud UNIFEM Ouafae BENLHABIB
173.	ANNEXE 1 : Les OMDs, cibles et indicateurs susceptibles de répondre à l'objet de l'étude. ANNEXE 2 : Outils de collecte de données sur le terrain : questionnaire acteurs locaux, guide d'entretien des ateliers participatifs et guide d'entretien associations locales ANNEXE 3 : Déroulement des activités de terrain ANNEXE 4 : Synthèse des principaux paramètres issus du RGPH 2004 en relation avec le thème de l'étude. ANNEXE 5 : Plantes aromatiques et médicinales et leur utilisation	
174.	Rapport relatif à l'animation des Ateliers de formation en approche genre et préservation du patrimoine culturel Guelmin-Tata-Foum Lahcen 26-30 avril 2010	
175.	Programme de l'atelier sur « L'approche Genre »	
176.	ورشة تكوينية حول مقاربة النوع الاجتماعي والتنمية	MDG Achievement Fund Agence su Sud UNIFEM ALBOUHSAYNI Latifa
177.	FORMATION SUR LA GESTION AXEE SUR LE RESULTAT Au profit des cadres du ministère de la Culture Meknès les 26 et 27 Mars 2010 PROGRAMME PROVISOIRE	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
178.	Formation sur l'outil « Gestion axée sur les résultats (GAR) au profit des cadres du ministère de la Culture TERMES DE REFERENCE	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc
179.	FORMATION SUR LA GESTION AXEE SUR LE RESULTAT Au profit des cadres du ministère de la Culture Meknès les 26 et 27 Mars 2010	MDG Achievement Fund Royaume du Maroc

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
COMITÉ NATIONAL DE COORDINATION		
MINISTERE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DE LA COOPÉRATION		
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	EL MIDAOUI Zakia	Ministre Plénipotentiaire Directrice de la Coopération Multilatérale
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	ARIFI Abdessalam	Chef de Division des Activités Opérationnelles
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	BEN NAGHMOUCH Sabah	Chef de Service PNUD
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale, Service PNUD	CHERKI Sara	Cadre
COOPÉRATION ESPAGNOLE		
Ambassade d'Espagne, Bureau Technique de Coopération	ZARAGOZI Vicente Sellés	Coordonnateur Général
Ambassade d'Espagne, Bureau Technique de Coopération	CÁMARA Vicente Ortega	Coordonnateur Général Adjoint
Ambassade d'Espagne Coopération Multilatérale et Communication, Bureau Technique de Coopération / AECID	CORNEJO BAREAS Mercedes	Responsable Programme, Responsable du Secteur de Développement Économique, de la Coopération Multilatérale et de la Communication
Ambassade d'Espagne, Bureau Technique de Coopération / AECID	PALACIOS GUARDO Blanca	Culture et Développement
BUREAU DU COORDONNATEUR RÉSIDENT		
Bureau du Coordonnateur Résident	POUEZAT Bruno	Coordonnateur Résident Désigné du Système des Nations Unies au Maroc
Secrétariat du Bureau de Coordonnateur Résident	SENDRA RODRIGUEZ Dalia	Chargée de Mobilisation de Ressources et Suivi des Partenariats
INSTITUTION NATIONALE, CHEF DE FILE		
MINISTÈRE DE LA CULTURE		
Ministère de la Culture, Secrétariat Général	GOUITAA Ahmed	Secrétaire Général
Ministère de la Culture / INSAP	AKERRAZ Aomar	Directeur
Ministère de la Culture/INSAP	BEN-NCER Abdelouahed	Directeur Adjoint
Ministère de la Culture,	AFANDI Abdelhak	Directeur

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
Direction des Arts		
Ministère de la Culture, Secrétariat Général	AMMAR Hakim	Collaborateur du SG
Ministère de la Culture, Direction du Patrimoine Culturel, Division des Intervention Techniques	EL GHOUMARI Mohamed Karim	Conservateur des Monuments Historiques et des Sites
Ministère de la Culture, Direction du Patrimoine Culturel	KAFAS Samir	Chef de la Division de l'Inventaire Général du Patrimoine
Ministère de la Culture, Direction du Patrimoine Culturel	MIRI Rahma	Chef de Service de l'Inventaire du Patrimoine Immatériel
Ministère de la Culture, Direction du Patrimoine Culturel	KAOUANE Choumicha	Chef de Service de la préservation et des acquisitions des collections muséologiques
Ministère de la Culture, Direction des Arts	ELMORTAJI Mohamed Saïd	Muséologue
Ministère de la Culture, Direction des Arts,	TAYSIRE El Moustafa	Directeur du Conservatoire National de Musique Chef de Service des Manifestations Théâtrales
Ministère de la Culture, Direction du Livre des Bibliothèques et des Archives	LATIFI Bouchra	Chef de Division de la Lecture Publique
Ministère de la Culture, Direction du Livre des Bibliothèques et des Archives	MAHDAOUI Fouad	Chef de Service des Manuscrits et des Bibliothèques Patrimoniales
Ministère de la Culture, Direction des Affaires Administratives et Financières	TOUIL M'barek	Chef de Division des Systèmes d'Information
PARTENAIRES NATIONAUX		
MTA, Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)	ALOUAT Laïla	Chef de Département, Pôle Tourisme Urbain et Programmes de Développement Régionaux Touristiques
MTA	ARRON Mouna	Chef de projet
Secrétariat d'État auprès du MTA chargé de l'Artisanat	RAHEL Khalid	Chef de la Division de la Préservation du Patrimoine et de l'Innovation
Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, Pôle de Compétences Patrimoine Culturel	BENSLIMANE Rachid	Coordonnateur national du Pôle de Compétences Patrimoine Culturel

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Sud, Programme Oasis Sud	HOUMAYMID Mohamed	Coordinateur National du Programme Oasis Sud
Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du Sud, Programme Oasis Sud	LAKHMISSI Amina	Chargée de Mission
AGENCES DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES		
AGENCE DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES, CHEF DE FILE		
UNESCO, Bureau de l'UNESCO pour le Maghreb (Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie)	QUÉAU Philippe	Représentant de l'UNESCO au Maghreb
UNESCO, Bureau de l'UNESCO pour le Maghreb	OULD-KHATTAR Mohammed	Spécialiste du Programme Culture
UNESCO, Bureau de l'UNESCO pour le Maghreb	RAFTANI Kamal	Coordinateur de la composante UNESCO du MDG-F Culture Maroc
AGENCES DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES PARTENAIRES		
PNUD	ZAPATA Magali	Chargée de Programme - Coordinatrice de la composante PNUD du MDG Culture Maroc
ONUDI	LAHLOU KASSI Abdellatif	Consultant
UNIFEM	RHIWI Leila	Spécialiste de Gestion des Programmes
UNIFEM	BOLATA Meriem	Coordinatrice de la composante UNIFEM du MDG Culture Maroc
FNUAP/UNFPA	HAMILI Laïla	Analyste du Programme, Coordinatrice de la composante FNUAP du MDG Culture Maroc
FNUAP/UNFPA	NEBE Tina Tordjman	Analyste du Programme
UNITÉ DE GESTION DU PROGRAMME		
Unité de Gestion du Programme	AIT M'HAND Fatima	Coordinatrice MDG-F/Culture - UGP
ZONE DE CONVERGENCE ET PARTENAIRES LOCAUX		
Wilaya de Guelmim	M. le Wali de Guelmim	Wali de Guelmim
Commune d'Asrir	M. NAFAWI	Président de la Commune d'Asrir
Direction Régionale du Ministère de la Culture	M. DOHA	Directeur Régional de Guelmim
Secrétariat d'État auprès du MTA chargé de l'Artisanat	SALEM Boudija Mohamed	Délégué Régional d'Artisanat à Guelmim (zone de convergence) Membre du Bureau de l'Association

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
		Abna Sahara pour le Développement et la Communication
Coopérative Kafila Tighmert des Travaux Manuels	BARDID Halima	Artisane pour le tissage des tentes
Responsable Projet de Réhabilitation de la Zaouia Moulay Bachir	MRINI Lalla Fatima	Élue locale, Présidente de l'Association Moulay Bachir
Coopérative du Couscous à Asrir	Mme NAJIA	Vice-présidente de la Coopérative
CONSULTANTS ET BUREAUX D'ÉTUDES		
Consultant	JAZOULI Abdelaziz	Consultant en charge de l'élaboration du projet de Révision de la Loi sur le patrimoine
Studio Edelkoort	MADEC Anaëlle	Designer
UCOTRA Consulting	SANHAJI Nada	Consultante en Stratégie

Annexe 3. Plan des Visites Terrain

EVALUATION A MI PARCOURS PROGRAMME MDG CULTURE						
AGENDA D'ENTRETIENS						
Dates	**Horaire**	**Type de partenaire du programme**	**Nom**	**Organisme**	**Lieu de l'entretien**	**Téléphone**
07/06/2010	09h15	Coordination	OULD-KHATTAR, Mohamed SENDRA, Dalia	UNESCO BCR	Hôtel Séjour Consultant	0645172091
	10h30	Chef de file national	M. Secrétaire Général	Ministère de la Culture	Ministère de la Culture - Rue Gandhi – Centre Ville	Personne de contact : Hakim Ammar 0664451466
	12h00	Chef de file national	Session plénière avec les Directions du Ministère de la Culture : Patrimoine, Arts, Livre, etc…	Ministère de la Culture	Ministère de la Culture – Rue Gandhi – Centre Ville	Personne de contact : Hakim Ammar 0664451466
	15h00 (tout l'après-midi)	Chef de file national	Equipe de mise en œuvre du programme	Ministère de la Culture	Ministère de la Culture – Rue Gandhi – Centre Ville	Personne de contact : Hakim Ammar 0664451466
	18h00	Coordination	OULD-KHATTAR, Mohamed SENDRA, Dalia	UNESCO BCR	Hôtel Séjour Consultant	0645172091
08/06/2010	09h00	UGP	AIT M'HAND, Fatima	UGP	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	0667 32 31 59
	09h45	Comité de Gestion du Programme Conjoint	UNDP, UNESCO, UNIFEM, UNIDO, UNFPA,	Partenaire chef de file national, UGP, Agence Chef de file, agences, CNC	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	0667 32 31 59
	11h30	Groupe de Référence de l'évaluation à mi parcours	Plusieurs personnes	Partenaire chef de file national, UGP, Agence Chef de file, agences, CNC	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	0667 32 31 59
	12h30	Agences UN	KASSI, ABDELLATIF	UNID0	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	0661 20 80 89
	13h00	Agences UN	RAFTANI, KAMAL	UNESCO	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	06 61 37 99 75 0669 58 28 34
	13h30	Agences UN	RHIWI, Leila	UNIFEM	PNUD - 13, Av. Balafrej – Souissi	0537 63 53 20/32/38
	15h00	Coordination	POUEZAT, Bruno	Coordonnateur Résident	PNUD - 13, Av. Balafrej – Souissi	0537633186
	16h15	Agences UN	BOLATA, MERIEM	UNIFEM	PNUD - 13, Av. Balafrej – Souissi	0537 63 53 20/32/38 - 0666 83 93 09
09/06/2010	09h00	Partenaire national	ALOUAT, Laila	Ministère du Tourisme	Ministère du Tourisme Centre d'Affaires – Aile Sud Lot 1 C17, Avenue Ennakhil – Hay Riad	0537 57 78 96
	11h30	Partenaire national	RAHEL, Khalid	Secrétariat de l'Artisanat	Secrétariat d'Etat chargé de l'Artisanat, quartier administratif, Haut Agdal, RABAT. (en face du Ministère du Transport), à côté de l'école américaine, les pompiers.	0537 77 66 33
09/06/2010	14h	Partenaire national / Université	BENSLIMANE, Rachid	Pôle de Compétences du Patrimoine Culturel	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen – Agdal	0535 60 96 61/60 - 0661 48 31 09
10/06/2010	09h00	Agence UN	HAMILI, Laila	UNFPA	UNESCO Hassan	
	09h30	Consultants / Cabinets	UCOTRA Consulting – Mme Nada SANHAJI (Activités 10-11-12-13 Stratégie nationale)	UNESCO	UNESCO Hassan	06 61 90 08 18

EVALUATION A MI PARCOURS PROGRAMME MDG CULTURE						
AGENDA D'ENTRETIENS						
Dates	**Horaire**	**Type de partenaire du programme**	**Nom**	**Organisme**	**Lieu de l'entretien**	**Téléphone**
	10h30	Partenaire national	HOUMAYMID, Mohamed	Programme des Oasis du Sud / Programme des Oasis de Tafilalet	POS Place Piétri	0537 70 96 09/48 - 0661 10 05 18
	15h30	Consultants / Cabinets	M. Abdelaziz JAZOULI (Révision de la Loi sur le patrimoine)	UNESCO	UGP - Ministère de la Culture – Rue Michliffen	06 40 64 39 08
11/06/2010	Matin	07h00	Rabat - Hôtel Mercure	Aéroport Mohamed V - Casablanca		
		09h45	Aéroport Mohamed V - Casablanca	12h05 Aéroport de Guelmin		
		Chauffeur Aéroport	Aéroport de Guelmin	Asrir		
	Après-midi	Autorités Locales	- Mr. Le Wali - Directeur Régional de la Culture - Délégué de l'Artisanat - Président de la commune d'Asrir (Mr. Nafawi)	Voir détail : agenda ci-joint		
12/06/2010		coopératives	Bureau D'information Touristique Oasien	Voir détail : agenda ci-joint		
		coopératives	**Coopératives de fabrication de Megli**	Voir détail : agenda ci-joint		
		coopératives	**Coopérative féminine « *Kafila* »**	Voir détail : agenda ci-joint		
13/06/2010		coopératives	**Zaouiya Moulay Bachir**	Voir détail : agenda ci-joint		
		bénéficiaires	Rencontre avec musiciens : projet de valorisation du patrimoine culturel immatériel	Voir détail : agenda ci-joint		
14/06/2010	09h00	Chauffeur Aéroport	Asrir	Aéroport de Guelmin		
	12h05	Sortie de l'avion	Aéroport de Guelmin	Aéroport Mohamed V - Casablanca		
	15h00	Chauffeur Aéroport	Aéroport Mohamed V - Casablanca	Rabat - Hôtel Mercure		
15/06/2010	09H00	CNC	EL MIDAOUI, Zakia	Direction de la Coopération Multilatérale	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération	
	11h30	CNC	SELLES, Vicente	AECID	Ambassade d'Espagne – Bureau / Aïn Khalouya	0537633921/79
16/06/2010	09h30	Débriefing	Groupe de référence de l'évaluation	Groupe de référence de l'évaluation	PNUD - 13, Av. Balafrej – Souissi	0667 32 31 59
	11h	Comité National de Coordination	EL MIDAOUI, Zakia /	Directrice de la Direction de Coopération Multilatérale : *Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération*	PNUD - 13, Av. Balafrej – Souissi	0537766829
			SELLES, Vicente	Coordonnateur Général de la Coopération Espagnole		0537633921/79
			POUEZAT, Bruno	Coordonnateur Résident		0537633186

Annexe 4. Les activités changées : type, causes, effets

Activités changées	Type de changement	Cause du changement	Justificatifs du Changement Et Impact en Termes d'Actions
Activités 2, 3 et 4	regroupées en un seul lot (N°1)	Dépendance	-
Activités 6 et 17	regroupées en un seul lot (N°2)	Dépendance	-
Activités 7 et 8	regroupées en un seul lot (N°3)	Dépendance	-
Activités 10, 11, 12 et 13	regroupées en un seul lot (N°4)	Dépendance	-
Activités 15 et 16	regroupées en un seul lot (n°4)	Dépendance	
Activités 18 et 19	Regroupées en un seul lot (n°4)	Dépendance	Les TDR sont finalisés. La procédure de consultation sera lancée incessamment.
Activités 21, 22, et 23	regroupées en un seul lot (N°5)	Dépendance	-
Activité 28	Changement d'acteurs		Ministère de la Culture est seul responsable de cette activité
Activités 27, 30, 32 et 33	regroupées en un seul lot (N°6)	Dépendance	Par suite le budget de l'activité 33 est devenu 43,800.00 au lieu de 30000
Activité 9 et 40	regroupée en un seul lot (n°3′) Révision du budget (40)	Dépendance Augmenter le budget	 18,000.00
Activités 43	Révision du budget	renforcer **l'activité 45 et l'activité 46**	approfondissement des projets prioritaires phares, de A45 et l'appui à la mise en œuvre de projets prioritaires de A46
Activités 44	Révision du budget	renforcer l'activité 46 renforcement de capacités des acteurs locaux :	appui à la mise en œuvre des projets prioritaires de A46 - Animation de divers ateliers de sensibilisation sur l'importance et la valorisation du patrimoine culturel dans les communes ciblées au profit des acteurs locaux, techniciens communaux et des associations locales. - Réalisation des fiches de projets prioritaires: sensibilisation ; validation. - forte participation et implication des coopératives visées. Ainsi que la promotion des produits du terroir à la foire 'World Fruit and Vegetables' à Londres du 19 au 23 octobre.
Activité 45 :	Révision du budget	réallocation du budget vers l'activité 46	41,000.00 du budget de cette activité ont été transféré a l'activité 46
Activité 46	Révision du Budget .	Réallocation du budget	4276.06. du budget de l'activité 43 on été ajouté 10990.32 USD de l'activité 44 Et 18604.34 USD du budget alloué à l'activité 49 Renforcement des capacités à travers la mise en œuvre de projets concrets sur le terrain afin de permettre l'appropriation et l'implication directe de la population dans des projets de mise en valeur du patrimoine culturel matériel et immatériel. Augmenter le budget avec un montant de 41 000 US$.(provenant de l'activité 45) Pour opérationnaliser les business plans qui ont été réalisés sous l'activité 45 durant l'année 1
Activités 43, 45, 46 et 49	regroupées en un seul lot (N°7) Révision du budget	en raison de leur connexion.	Elles seront mise en œuvre en partenariat avec le Programme Oasis Sud et le Programme Oasis de Tafilalet, chacun dans sa zone d'intervention.
Activité 49		Augmentation du Budget La somme de 18604.34 USD (10000 en 2ème année) du budget alloué à l'activité 49 a été ajoutée au budget de l'activité 46.	Assurer la documentation des expériences d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local. Afin de pouvoir définir le meilleur moyen de communication pour traduire ces archives en outils/supports de communication (par ex : films, brochures, panneaux…).
Activité 31	Annulée		son montant a été redéployé sur l'activité 61, portant sur la mise en place d'un centre d'interprétation
Activités 38 et 39	Annulées		Elles ont été remplacées par une nouvelle activité dans le produit 9 qui porte le numéro 64 Bis et intitulée « Mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) basées sur le développement de produits dérivés du patrimoine culturel au profit d'artisans, d'artistes, de designers, … (ex. bibelots, miniatures, produits d'artisanat, …) ».

Activités changées	Type de changement	Cause du changement	Justificatifs du Changement Et Impact en Termes d'Actions
Les activités 61 et 62	regroupées en un seul lot (N°8) allocation du budget	en raison de leur connexion. ajout du budget de l'activité 31 qui a été annulée.	Changement de la thématique et de la zone d'implantation du centre d'interprétation objet de l'activité 61 - site Romain de Volubilis, et ce, dans le but de garantir la viabilité du centre d'interprétation grâce à la grande attractivité touristique du nouveau site proposé.
Activités 53 (reportée de l'année 1), 54, 55 et 56	regroupées en un seul lot (N°9)	Dépendance	-
Activité 64 bis	Création	renforcer la création d'AGR basée sur le potentiel culturel	Remplacement des deux activités 38 et 39 qui ont été annulées
Activité 72	Révision de budget Changement de l'intitulé	Les activités 69, 70, 71 du Produit 11 couvrent suffisamment les besoins en sensibilisation/communication du programme	60 000 $ du budget de l'activité 73 a été réaffectée à l'activité 72. Budget devient de 120000 transférer cette activité au produit 9 pour renforcer l'impact du produit 9, notamment à travers des activités génératrices de revenues dans les régions cibles
activité 73	Révision de budget Changement de l'intitulé	Les activités 69, 70, 71 du Produit 11 couvrent suffisamment les besoins en sensibilisation/communication du programme	La somme de 60 000 $ étant réaffectée *à l'activité 72.* Budget devient de 20000 transférer cette activité au produit 9 pour renforcer l'impact du produit 9, notamment à travers des activités génératrices de revenues dans les régions cibles
activité 74	Révision de budget Changement de l'intitulé	Les activités 69, 70, 71 du Produit 11 couvrent suffisamment les besoins en sensibilisation/communication du programme	La somme de 56 000 $ étant ajouté. Budget devient de 120000 transférer cette activité au produit 9 pour renforcer l'impact du produit 9, notamment à travers des activités génératrices

Annexe 5. Activités à 0% objets ou non de changement

Index	Titre de l'activité	Activité à 0%	Activité ayant changé
Produit 1: Connaissances sur le patrimoine culturel nécessaires à l´élaboration d´une stratégie nationale actualisées.			
1.	**LOT n°3′** 9. Organisation d'actions de sensibilisation répondant aux éventuels déficits identifiés par l'enquête		✓
2.	**Produit 6** Mécanismes de diffusion de l´information relative au patrimoine culturel développés	✓	✓
	40. Campagne de sensibilisation sensible au genre dans les écoles, lycées, maisons de jeunes		
Produit 2 : Sur la base des connaissances acquises, une stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel, est élaborée et déclinée en plan d´action.			
3.	14. Elaboration d´une charte nationale de préservation du patrimoine priorisant les actions et signée par les différents intervenants	✓	
4.	**LOT n° 4′** **15.** Elaboration d´un plan de plaidoyer et diffusion de la stratégie nationale auprès des élus, du secteur privé et de la société civile.		✓
5.	16. Appui à la mise en œuvre du plan de communication pour la diffusion de la stratégie nationale qui s'inspirera des outils et procédés mis en place par la Vision 2010 du tourisme et la vision 2015 de l'artisanat et la vision et stratégie de recherche à l'horizon 2025 et plan d' action 2006-2010 émanant du MENESFCRS	✓	✓
Produit 3 : Rôles des différents intervenants institutionnels dans la gestion du patrimoine culturel bien définis, permettant une meilleure coordination des interventions.			
6.	**LOT n° 4″** 18. Organisation de Training de concertation visant à définir les prérogatives des institutions en charge du patrimoine et l'harmonisation des interventions et des actions prévues par la stratégie nationale.	✓	✓
7.	19. Réalisation d'une étude sur l'opportunité et le cas échéant proposer des modalités de création d´un mécanisme de coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie nationale		✓
Produit 4 : Outils permettant une meilleure connaissance et valorisation du patrimoine culturel mis en place et maîtrisés par les partenaires nationaux.			
8.	24. Training de concertation et sensibilisation sur la l´identification et la reconnaissance des THV	✓	
9.	26. Mise en place et développement du SIG par intranet associant le niveau central et le niveau régional sur la base des expériences menées au Maroc notamment par le Ministère de la culture.	✓	
Produit 5 : Professionnels nationaux actifs dans les différents secteurs liés au patrimoine culturel disposant de compétences accrues en matière de gestion et de valorisation.			
10.	28. Elaboration et souscription de la convention cadre pour la formation continue associant l´INSAP, la DIDP, l´OFPPT, les Universités, les opérateurs privés …	✓	✓
11.	29. Appui au pole de compétences patrimoine culturel du Maroc pour le développement d'expertises dans les métiers du patrimoine culture	✓	
12.	31. Travaux d´aménagement et d´équipement en vue de préparer les formations	✓	✓
13.	34. Mise en place d´une plateforme de gestion du savoir avec modules d´auto-apprentissage destinés aux professionnels des différents secteurs d´activités liés au patrimoine	✓	
Produit 6 : Mécanismes de diffusion de l´information relative au patrimoine culturel développés.			
14.	38. Constitution d'une équipe composée de professionnels du patrimoine et du design pour élaborer un document sur les thèmes retenus, le format de l'information à utiliser, la charte graphique des produits y compris une mascotte (pour cibler le public jeune) et les procédés de diffusion	✓	
15.	42. Diffusion du support audiovisuel sur les medias radiophoniques et télévisuels	✓	
Produit 7 : Plans stratégiques de développement liés au patrimoine culturel, formulés et mis en œuvre notamment dans la zone de convergence du programme conjoint, prenant tout particulièrement en considération l´approche genre.			
16.	**LOT n°8** 61. Aménagement d'au moins un centre d'interprétation.	✓	✓
17.	62. renforcement du centre d'interprétation et évaluation de ses résultats en vue de leur éventuelle reproduction.		✓

Index	Titre de l'activité	Activité à 0%	Activité ayant changé
Produit 8 Approches innovantes expérimentées dans les secteurs du livre et de la musique, de la danse et de l´art chorégraphique.			
18.	52. Transcription, annotation et édition et impression à titre démonstratif des premiers manuscrits	✓	
19.	**LOT n°9** 53. Etude sensible au genre des besoins en formation et établissement des modules de formation au profit des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la musique (traditionnelle et moderne)	✓	✓
20.	54. Organisation de Training régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la Musique (traditionnelle et moderne)		✓
21.	55. Mise en réseau de ces professionnels et ces associations par l'encouragement d'initiatives visant à les regrouper au niveau national et régional		✓
22.	56. Elaboration de modèles de supports promotionnels destinés à la diffusion et promotion de musiques et danses traditionnelles : brochures, CD, DVD et page Web	✓	✓
Produit 9 : Sur des sites à haut potentiel, activités génératrices de revenus liées à l´artisanat appuyées			
23.	**LOT n°10** 63. Etude/diagnostic d´identification des savoir-faire en voie de disparition, susceptibles de générer des revenus pour les femmes, les jeunes et les populations marginalisées	✓	✓
24.	64. Appui à la transcription des savoir-faire et proposition d´incorporation de ces modules dans les filières de valorisation de formation professionnelle existantes, production et d'animation culturelle.		✓
25.	64 Bis. Mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) basées sur le développement de produits dérivés du patrimoine culturel au profit d'artisans, d'artistes, de designers, … (ex. bibelots, miniatures, produits d'artisanat, …)	✓	✓
26.	66. Appui à la mise en place d'un premier écomusée dans l'une des zones identifiées.	✓	
27.	Changement de l'intitulé de l'activité pour : 72. Identification et appui à des AGR en rapport avec le patrimoine culturel dans 3 régions ciblées dans le Programme (L'Oriental, Houceima-Taza-Taounate et Souss Massa Draa) et contribuant à l'autonomisation des femmes et des jeunes dans le processus de développement.	✓	✓
28.	Changement de l'intitulé de l'activité pour : 73. Organisation de rencontres et d'échanges autour des expériences réussies notamment celles en rapport avec les AGR.	✓	✓
29.	Changement de l'intitulé de l'activité pour : 74. Renforcement des capacités des acteurs locaux, dans le cadre du développement des AGR, dans le domaine du plaidoyer et de la communication en faveur de la prise en compte du patrimoine culturel comme vecteur de développement.	✓	✓
	Total	29	20

Annexe 6. Répartition des Activités par Dimension Géographique

ACTIVITÉ	Régional	Central	National et Régional	Janvier - Juin 2010			
				Montant total prévu	Montant total engagé	Montant déboursé total	Tx d´exécution estimé du Budget transféré (%)
Produit 1: Connaissances sur le patrimoine culturel nécessaires à l´élaboration d´une stratégie nationale actualisées.							
1. Collecte analyse et mise à jour des données disponible			✓	20,000.00	16,779.43	16,779.43	84%
LOT n°1 2. Diagnostic sensible au genre de l'économie du patrimoine marocain, sa situation présente et les possibilités d'exploitation et promotion des ressources qu'il recèle			✓	107,000.00	75,277.33	75,277.33	70%
3. Enquêtes et recherches de terrain pour spécifier ces données dans les zones d'intervention du programme			✓				
4. Consultations et concertations sur les priorités se dégageant de ces travaux.			✓				
5. Publication et mise en ligne d'un document consensuel de référence définissant le patrimoine culturel et ses composantes et qui fait expressément référence à un texte de loi à élaborer.		✓		15,000.00	13,629.01	13,629.01	91%
LOT n° 2 **6.** Diagnostic sensible au genre de l état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain et formulation de proposition pour les améliorations nécessaires			✓	53,195.00	45,969.00	120.00	0.23%
Produits 3 : Rôle des différents intervenants institutionnels dans la gestion du patrimoine culturel clarifié							
17. Analyse institutionnelle sensible au genre du secteur du patrimoine culturel (Etat, collectivités locales, associations, personnes privées…)							
LOT n°3 7. Réalisation d'une enquête sensible au genre sur les connaissances, perceptions et attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine	✓			43,000.00	34,283.02	34,283.02	80%
8. Diffusion des conclusions de l'enquête notamment auprès des responsables des stratégies correspondantes	✓						
LOT n°3' 9. Organisation d'actions de sensibilisation répondant aux éventuels déficits identifiés par l'enquête	✓			-80,000.00	0.00	0.00	**0**
Produit 6 Mécanismes de diffusion de l´information relative au patrimoine culturel développés							
40. Campagne de sensibilisation sensible au genre dans les écoles, lycées, maisons de jeunes							
Produit 2 : Sur la base des connaissances acquises, une stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel, est élaborée et déclinée en plan d´action.							
LOT n°4 10. Appui à l'organisation d'un dialogue interinstitutionnel pour élaborer une vision stratégique priorisant les actions à entreprendre en matière de préservation et promotion du patrimoine			**1**	65,000.00	63,631.92	35,246.95	54%
11. Training de concertation, de réflexion et de communication visant à valider les actions définies			1				
12. Elaboration d´ un document final de priorisation de la préservation prenant en compte les patrimoines menacés de dégradation ou de disparition sur la base de critères préalablement définis			1				
13. Organisation d'une consultation intersectorielle visant à l'élaboration de la stratégie nationale			1				
12. Bis Appui technique pour la prise en compte du genre dans l'élaboration d'une vision stratégique pour la préservation et promotion du patrimoine	✓			17,201.00	17,201.00	17,201.00	100%
14. Elaboration d´une charte nationale de préservation du patrimoine priorisant les actions et signée par les différents intervenants		✓		20,000.00	0	0	0%
LOT n° 4' **15.** Elaboration d´un plan de plaidoyer et diffusion de la stratégie nationale auprès des élus, du secteur privé et de la société civile.		✓		45,000.00	0	0	0%
16. Appui à la mise en œuvre du plan de communication pour la diffusion de la stratégie nationale qui s'inspirera des outils et procédés mis en place par la Vision 2010 du tourisme et la vision 2015 de l'artisanat et la vision et stratégie de recherche à l'horizon 2025 et plan d' action 2006-2010 émanant du MENESFCRS		✓					
Produit 3 : Rôles des différents intervenants institutionnels dans la gestion du patrimoine culturel bien définis, permettant une meilleure coordination des interventions.							
LOT n° 4'' 18. Organisation de Training de concertation visant à définir les prérogatives des institutions en charge du patrimoine et l'harmonisation des interventions et des actions prévues par la stratégie nationale.		✓		86,776.00	0	0	0%
19. Réalisation d'une étude sur l'opportunité et le cas échéant proposer des modalités de création d´un mécanisme de coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie nationale		✓					
Produit 4 : Outils permettant une meilleure connaissance et valorisation du patrimoine culturel mis en place et maîtrisés par les partenaires nationaux.							
20. Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large concertation publique et institutionnelle pour présentation au Secrétariat Général du Gouvernement		✓		25,000.00	20,166.72	19,871.31	79%
LOT n°5 21. Elaboration d'un cadre juridique relatif aux THV		✓		58,000.00	50,129.00	50,129.00	86%
22. Elaboration d´un document proposant les mécanismes opérationnels de fonctionnement de l'entité administrative qui sera responsable de la mise en œuvre du système (secrétariat permanent du système) sur la base de l'étude réalisée en 2005 par le Ministère de la culture dans le cadre d'un programme maghrébin		✓					
23. Etude de différents scénarios et proposition d'un mode de financement des droits sociaux des THV		✓					
24. Training de concertation et sensibilisation sur la l´identification et la reconnaissance des THV		✓		40,000.00	0.00	0.00	0%
25. Mise à niveau du système d´inventaire conformément aux normes et standards internationaux y compris la numérisation du fonds documentaire et iconographique de la DIDP		✓		100,000.00	89,869.36	14,209.36	14%

ACTIVITÉ	Régional	Central	National et Régional	Janvier - Juin 2010			
				Montant total prévu	Montant total engagé	Montant déboursé total	Tx d'exécution estimé du Budget transféré (%)
26. Mise en place et développement du SIG par intranet associant le niveau central et le niveau régional sur la base des expériences menées au Maroc notamment par le Ministère de la culture.			✓	110,000.00	0.00	0.00	0%
Produit 5 : Professionnels nationaux actifs dans les différents secteurs liés au patrimoine culturel disposant de compétences accrues en matière de gestion et de valorisation.							
28. Elaboration et souscription de la convention cadre pour la formation continue associant l´INSAP, la DIDP, l´OFPPT, les Universités, les opérateurs privés …			✓	10,000.00	0.00	0.00	0%
29. Appui au pole de compétences patrimoine culturel du Maroc pour le développement d'expertises dans les métiers du patrimoine culture		✓		35,000.00	0.00	0.00	0%
31. Travaux d´aménagement et d´équipement en vue de préparer les formations		✓		85,000.00	0.00	0.00	0%
Lot n°6 27. Analyse et détermination des besoins en formation sur la base d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et gestionnaires du patrimoine en vue de l élaboration d une stratégie de formation			✓	125,000.00	114,347.47	81 343.22	65%
30. Identification des capacités de formation appropriées			✓				
32. Elaboration des modules de formation intégrant les préoccupations de genre			✓				
33. Cours de formation continue en modalité présentielle et/ou à distance			✓				
34. Mise en place d´une plateforme de gestion du savoir avec modules d´auto-apprentissage destinés aux professionnels des différents secteurs d´activités liés au patrimoine		✓		40,000.00	0.00	0.00	0%
35. Enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires des formations	✓			7,000.00	0.00	0.00	0%
Produit 6 : Mécanismes de diffusion de l´information relative au patrimoine culturel développés.							
36. Développement du portail du patrimoine culturel marocain incorporant une dimension interactive de découverte du patrimoine de manière ludique pour le grand public, principalement les jeunes			✓	35,000.00	22,305.00	11,494.63	33%
37. Formation des techniciens chargés de la mise à jour et de l'entretien du portail	✓			5,000.00	3,144.65	3,045.07	61%
38. Constitution d'une équipe composée de professionnels du patrimoine et du design pour élaborer un document sur les thèmes retenus, le format de l'information à utiliser, la charte graphique des produits y compris une mascotte (pour cibler le public jeune) et les procédés de diffusion	✓			35,000.00	0.00	0.00	0%
39. Impression et diffusion des outils de communication				48,559.00	0.00	0.00	0%
40. Campagne de sensibilisation sensible au genre dans les écoles, lycées, maisons de jeunes				45,000.00	0.00	0.00	0%
41. Réalisation d´un support audiovisuel sur les valeurs du patrimoine, sa fragilité et la nécessité de le sauvegarder pour les générations futures		✓		35,000.00	32,643.86	2,253.35	6%
42. Diffusion du support audiovisuel sur les medias radiophoniques et télévisuels			✓	70,000.00	0.00	0.00	0%
Produit 7 : Plans stratégiques de développement liés au patrimoine culturel , formulés et mis en œuvre notamment dans la zone de convergence du programme conjoint, prenant tout particulièrement en considération l´approche genre.							
43. Assistance technique durant le processus d'élaboration des PCDES pour l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine cultuel et tourisme durable en se basant sur les analyses, les enquêtes réalisées et les conclusions des Training de concertation organisés.	✓			31,005.19	31,005.19	28,631.79	92%
43. Bis Appui technique pour l'intégration du genre dans le processus d'élaboration des PCD	✓			55,800.00	36,900.00	33,900.00	90%
44. Renforcement des capacités des acteurs locaux et particulièrement les élus et les techniciens communaux dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel et tourisme durable.	✓			14,009.68	14,009.68	14,009.68	100%
44.Bis Elaboration d'un guide spécifique à l'approche genre pour l'ensemble du processus de formation		✓		23,400.00	23,100.00	8,100.00	35%
45 Etudes de faisabilité des actions prioritaires inscrites dans les PCDES et stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d'actions prioritaires de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel	✓			54,718.75	54,718.75	52,830.10	97%
46 Appui à la mise en œuvre des actions prioritaires inscrites dans les PCDES en matière de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel	✓			179,130.72	179,130.72	36,156.00	20%
47 Identification de zones opportunes pour l'extension des projets			✓	8,713.00	0.00	0.00	0%
48. Mise en place d'au moins deux circuits de tourisme culturel reposant sur la valorisation de ressources culturelles jusque là non exploitées, et notamment sur l'accès à la culture vivante, en liaison avec les programmes de développement d'un tourisme durable. Aide à la valorisation de l'habitat et de l'accueil	✓			180,000.00	24,800.00	24,800.00	19%
49. Documentation des expériences d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local	✓			459.66	459.66	459.66	100%
Année 2 LOT n°7 43. Assistance technique durant le processus d'élaboration des PCDES pour l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine cultuel et tourisme durable en se basant sur les analyses, les enquêtes réalisées et les conclusions des Training de concertation organisés.				140,000.00	140,000.00	12,156.00	9%
45 Etudes de faisabilité des actions prioritaires inscrites dans les PCDES et stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d'actions prioritaires de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel							
46 Appui à la mise en œuvre des actions prioritaires inscrites dans les PCDES en matière de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel				50,000.00	50,000.00	0.00	0%
49 Documentation des expériences d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local	✓			Grand Total = 190 000	190,000.00	12,156.20	6%
50. Appui aux initiatives traitant des besoins des femmes sujettes à exclusion dans la mise en œuvre des plans communaux de développement	✓			145,236.00	126,750.00	90,750.00	62%
LOT n°8 61. Aménagement d'au moins un centre d'interprétation.		✓		180,000.00	0.00	0.00	0%
62. renforcement du centre d'interprétation et évaluation de ses résultats en vue de leur éventuelle reproduction.		✓					
Produit 8 Approches innovantes expérimentées dans les secteurs du livre et de la musique, de la danse et de l´art chorégraphique.							

ACTIVITÉ	Régional	Central	National et Régional	Janvier - Juin 2010			
				Montant total prévu	Montant total engagé	Montant déboursé total	Tx d'exécution estimé du Budget transféré (%)
51. Etablir un catalogue sélectif de manuscrits de grand intérêt scientifique, culturel et artistique à des fins d'édition et de diffusion		✓		20,000.00	19,154.07	17,580.75	88%
52. Transcription, annotation et édition et impression à titre démonstratif des premiers manuscrits		✓		85,000.00	0.00	0.00	0%
LOT n°9 53. Etude sensible au genre des besoins en formation et établissement des modules de formation au profit des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la musique (traditionnelle et moderne)			✓	86,117.00	0.00	0.00	0%
54. Organisation de Training régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la Musique (traditionnelle et moderne)			✓				
55. Mise en réseau de ces professionnels et ces associations par l'encouragement d'initiatives visant à les regrouper au niveau national et régional			✓				
56. Elaboration de modèles de supports promotionnels destinés à la diffusion et promotion de musiques et danses traditionnelles : brochures, CD, DVD et page Web			✓	70,000.00	0.00	0.00	0%
Produit 9 : Sur des sites à haut potentiel, activités génératrices de revenus liées à l´artisanat appuyées							
57. Etude d´implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits	✓			52,712.00	52,712.00	50,584.00	96%
58 Appui à Installation et équipement des unités de production, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD.	✓			240,972.00	180,972.00	134,248.00	74%
59. Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés.	✓			90,000.00	80,000.00	52,000.00	65%
60. Mise en place des mesures d´accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés.	✓			85,913.00	76,000.00	76,000.00	100%
LOT n°10 63. Etude/diagnostic d´identification des savoir-faire en voie de disparition, susceptibles de générer des revenus pour les femmes, les jeunes et les populations marginalisées			✓	70,000	0	0	0%
64. Appui à la transcription des savoir-faire et proposition d´incorporation de ces modules dans les filières de valorisation de formation professionnelle existantes, production et d'animation culturelle.	✓						
64 Bis. Mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) basées sur le développement de produits dérivés du patrimoine culturel au profit d'artisans, d'artistes, de designers, … (ex. bibelots, miniatures, produits d'artisanat, …)				83,559	0	0	0%
65. Identification des sites potentiels d´implantation d´écomusées et d´activités génératrices de revenus	✓			11,187.00	10,994.34	3,794.34	34%
66. Appui à la mise en place d'un premier écomusée dans l'une des zones identifiées.	✓			65,000	0	0	0%
Changement de l'intitulé de l'activité pour : 72. Identification et appui à des AGR en rapport avec le patrimoine culturel dans 3 régions ciblées dans le Programme (L'Oriental, Houceima-Taza-Taounate et Souss Massa Draa) et contribuant à l'autonomisation des femmes et des jeunes dans le processus de développement.			✓	60 000 (120 000)*	0.00	0.00	0%
Changement de l'intitulé de l'activité pour : 73. Organisation de rencontres et d'échanges autour des expériences réussies notamment celles en rapport avec les AGR.			✓	80000 (20 000)*	0	0	0%
Changement de l'intitulé de l'activité pour : 74. Renforcement des capacités des acteurs locaux, dans le cadre du développement des AGR, dans le domaine du plaidoyer et de la communication en faveur de la prise en compte du patrimoine culturel comme vecteur de développement.			✓	64000 (120 000)*	0	0	0%
Produit 11 : Des Actions d'information, de sensibilisation et de communication, s'appuyant sur des valeurs culturelles favorisant une reconnaissance accrue du rôle des femmes et des jeunes dans le processus de développement sont mises en œuvre.							
69. Réalisation, dans les zones d'intervention du projet, des études complémentaires nécessaires de terrain sur les valeurs et les traditions qui influencent la réalisation des OMD	✓			51,750.00	51,750.00	51,750.00	100%
70. Elaboration et diffusion de l´argumentaire et de portraits / témoignages relatifs aux femmes et aux jeunes qui au niveau de leur communauté contribuent activement à l'atteinte des OMD (exemple : campagnes de sensibilisations locales ou nationales).	✓			86,600.00	35,200.00	21,323.00	53%
71. Elaboration et diffusion de produits didactiques spécifiques pour les femmes et les jeunes sur la base de l'argumentaire		✓		86,600.00	29,750.00	641.26	2%
Total	25	22	26				

Annexe 7. Répartition Budgétaire par Agence du SNU

A FIN Juin 2010- 1er Sem 2010				
AGENCE DU SNU	**BUDGET ALLOUE (Années 1 et2)**	**BUDGET ENGAGE**	**BUDGET DEBOURSE**	**Taux de réalisation par rapport au budget déboursé**
UNESCO	2,307,998.00	900,345.52	578,651.79	**25%**
PNUD	469,360.00	469,360.00	144,279.35	**31%**
UNIFEM	355,787.00	320,651.00	223,665.26	**63%**
ONUDI	389,684.00	389,684.00	312,832.00	**80%**
FNUAP	204,000.00	-	-	**0%**
TOTAL (Années 1 et 2)	**3,726,829**	**2,080,040.52**	**1,259,428.40**	**34%**
Taux d'engagements et de déboursements	**56%**		**34%**	

Annexe 8. Termes de Référence

ROYAUME DU MAROC

TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DES PROGRAMMES CONJOINTS SUR LA CULTURE ET LE DEVELOPPEMENT

Adaptés au Programme MDGf Culture Maroc