Maroc: Evaluation du F-ODM, étude de cas

MDG ACHIEVEMENT FUND

RAPPORT FINAL

Evaluation Participative d'Etude de cas

Initiative Focus Country / MDG-F

Maroc

Groupement de consultants

Emmanuel Matteudi / Fatima Chahid / Houria Alami

Novembre 2012

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ARD	Agence Régionale de Développement
BCP	Bilan Commun de Pays
CEDAW	Convention pour l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
CGP	Comité de Gestion du Programme
CPAP (PPAP)	Country Programme Action Plan/Plan d'Action du Programme de Pays
CPD	Country Programme Document/Document de Programme de Pays
CNC	Comité National de Coordination
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
PC	Programme conjoints
DPC	Document du Programme Conjoint
FNAC	Fonds National d´Action Culturelle
FNUAP/UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
GT	Groupe thématique
GTZ	Agence de coopération technique allemande
HCP	Haut Commissariat au Plan
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
LCVFG	Lutte contre la violence fondée sur le genre
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MC	Ministère de la Culture
MSFFDS	Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement Social
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENESRFC	Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique
MHAI	Ministère des Habous et des Affaires Islamiques
MHUAE	Ministère de l´Habitat, de l´Urbanisme et de l´Aménagement de l´Espace
MINCOM	Ministère de la Communication
MTA	Ministère du Tourisme et de l'Artisanat
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PASE	Plan Annuel de Suivi et Evaluation
PCDES	Plan Communal de Développement Economique et Social
PCPC	Pole Compétences Patrimoine Culturel
PDTS	Programme de Développement Territorial des provinces du Sud
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMF	Programme Monitoring Framework (Cadre du Programme de suivi)
PN	Partenaire National
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Programme de Pays
PSE	Plan de Suivi et Evaluation
PTAC	Plan de Travail Annuel Commun
PTT	Plan de Travail Trimestriel
SECA	Secrétariat d'Etat chargé de l'Artisanat.
SNU (UN)	Système des Nations Unies
THV	Trésors Humains Vivants
TIC	Technologies de l'information et des communications
UGP	Unité de Gestion du Programme
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
UNWTO	Organisation des Nations Unies pour le Tourisme Mondial

L'équipe d'évaluation tient à remercier chaleureusement l'ensemble des acteurs et institutions rencontré(e)s lors de la mission qui s'est déroulée entre les mois de mai et septembre 2012 sur Rabat et dans plusieurs régions d'intervention des deux programmes conjoints : la zone de convergence dans les provinces du Sud pour le programme Culture, les régions de Marrakech, Ouarzazate et Tanger pour le programme Tamkine.

Particulièrement :

- ***Le Coordinateur-résident et son équipe de collaborateurs ;***
- ***Les responsables de la Coopération espagnole ;***
- ***Les coordinatrices nationales des deux programmes conjoints et leurs équipes ;***
- ***Les responsables des départements ministériels et des agences des Nations Unies concernés par les deux programmes, ainsi que leurs équipes ;***
- ***Les équipes du PDTS, Les services déconcentrés, les Présidents de commune et leur équipe municipalité, les associations et les coopératives dans l'ensemble des régions citées ci-dessus.***

Une attention singulière pour Asier Segurola et Rachid Amri qui ont accompagné la très bonne mise en œuvre de ce travail.

Le présent rapport d'évaluation a été rédigé en cherchant à mobiliser les compétences et les savoir-faire de chacun des 3 consultants au regard des questionnements touchant au genre, à la culture, à l'institutionnel ou à l'approche territoriale. Il constitue de ce fait, une production collective qui s'inscrit dans une démarche qui respecte les termes de référence du commanditaire et la méthodologie proposée dans le rapport de lancement.

Cependant, et pour être dans une présentation cohérente, structurée et progressive, la conception du document n'a pas respecté l'ordre des questionnements à traiter (cf questions évaluatives). Elle a au contraire, privilégié la logique du « fil conducteur », qui se centre sur la construction d'une démonstration et l'articulation des réponses les unes par rapport aux autres.

Ainsi, retrouve-t-on bien l'ensemble des questionnements soulevés au départ, mais pas forcément dans l'ordre proposé, ni même dans la formulation « in extenso » des termes de référence. Et puis, il y a les questionnements inattendus, apparus en cours de mission, qui nous conduisent à proposer les résultats de notre travail, en quatre temps :

- **Un temps consacré à la présentation du contexte, des objectifs et de la méthodologie mise en œuvre pour mener à bien cette évaluation ;**
- **Un temps consacré à la présentation synthétique du MDG-Fund, de l'initiative Focus Country et des stratégies Suivi et Evaluation, mais aussi des deux programmes conjoints ;**
- **Un temps consacré à l'analyse « ciblée » du contenu des deux programmes conjoints, notamment au regard de leur démarche globale, de leur adéquation aux 3 piliers du MDG-Fund et des 6 études de cas proposées dans le rapport de lancement ;**
- **Un temps consacré aux préconisations.**

RESUMÉ

L'expertise dont ce document restitue les résultats, concerne l'évaluation du MDG-Fund, de l'Initiative Focus Country et des deux programmes conjoints suivants :

- *« Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de développement au Maroc ;*
- *« Le programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc, appelé également TAMKINE».*

Différente des évaluations réalisées par ailleurs pour chacun des deux programmes cités, elle a pour objectif de comparer les activités menées et les démarches proposées par chacun des programmes. Elle a également pour but de repérer les complémentarités, les potentielles passerelles entre les problématiques et les produits développés dans les régions d'intervention. Elle a enfin pour objectif d'identifier les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience, dans la perspective de leur reconduction à l'échelle d'autres régions ou pays.

Réalisée entre les mois de mai et septembre 2012 par une équipe de 3 experts franco-marocains, elle a permis de dégager les points forts et les obstacles de l'expérience MDG-Fund au Maroc :

- Parmi ceux-ci, nous retenons principalement le choix pertinent d'avoir ciblé les interventions dans des secteurs particulièrement nécessiteux : la place et la reconnaissance des femmes tout d'abord ; la valorisation du patrimoine et de la culture marocaine, ensuite.

- Nous retenons également la mise en œuvre d'une démarche cherchant à intervenir aussi bien au niveau institutionnel, qu'au niveau de la société civile, au niveau central comme au niveau régional, avec un panel d'activités extrêmement diversifiées : formations, appuis techniques, plaidoyer, conduite d'études, accompagnement financier de projets, etc…

- Il y a enfin l'observation d'une démarche qui a cherché à valoriser les savoir-faire spécifiques de chaque agence dans la conduite de programmes vastes et ambitieux, avec le souci de promouvoir la culture partenariale et la capitalisation de l'expérience.

En contre point de ces atouts, l'expérience a rencontré un certain nombre d'obstacles, parmi lesquels nous privilégions :

- L'absence d'une approche la fois intégrée et territoriale des « produits » mis en œuvre. Ainsi, à l'échelle des régions surtout, l'accompagnement offert aux acteurs locaux a souvent souffert d'une approche sectorielle, limitant fortement les effets de ce qui était engagé. Et dans la continuité de ce raisonnement, l'approche territoriale, contrairement à ce qui était mis en avant, a souvent été négligée. Les programmes ont ainsi privilégié certaines cibles, démultiplié les expériences dans des espaces très distants les uns des autres, sans que ces actions s'articulent et se complètent les unes avec les autres.

- Par ailleurs, La démarche engagée soulève assurément la question de l'appropriation, et ce, à tous les niveaux d'intervention, que ce soit au niveau central ou au niveau local, auprès de certains départements ministériels ou de la société civile.

- Et puis, pour finir, se pose la question de la durabilité de ce qui a été engagé. Comment, en effet, s'assurer que les actions menées dans les régions, auprès de la société civile comme des services de l'Etat, puissent s'inscrire dans le temps, alors que l'accompagnement offert au cours des quatre années des deux programmes, vient de prendre fin ?

A mesurer les points forts et les obstacles, comme à évoquer les interrogations issues de l'expérience, le MDG-Fund apparaît donc bien comme une « étude de cas » intéressante, qui provoque l'amorce d'une culture partenariale entre agences des Nations Unies, mais aussi entre l'ensemble des acteurs concernés.

Mais, plus que tout le reste, le MDG-Fund permet, sur la base de l'expérience acquise, d'envisager des pistes pour l'avenir, notamment dans le mode d'organisation administratif et financier, mais aussi dans la manière de repenser les partenariats entre le central et le local.

Ainsi, le présent rapport formule des préconisations dans plusieurs domaines :

- Il y a tout d'abord celles qui concernent l'organisation du système des Nations Unies avec les pays partenaires et la manière dont des programmes conjoints, quels qu'ils soient, peuvent participer à une évolution qui va dans le sens de développer les partenariats entre agences et d'aboutir à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies *« Unis dans l'action »*.

A cet égard, c'est essentiellement de *« décloisonnement »* entre les savoir-faire et les logiques institutionnelles dont il est question. Faire en sorte, par une série de mesures appropriées, que la culture partenariale prenne forme au travers de projets qui font appels aux compétences dont ils ont besoin, et non, l'inverse. Des partenariats entre agences au service des projets et non des projets au service de l'objectif du partenariat.

- Il y a ensuite les préconisations qui concernent les activités initiées dans le cadre des deux programmes, aussi bien au niveau central, qu'au niveau local, en terme organisationnel, comme en terme de démarche ou d'activités.

Sans faire référence ici aux préconisations qui concernent les études de cas de manière spécifique, il nous paraît essentiel de revenir sur la nécessité de développer des projets qui inscrivent les actions dans un continuum, et si possible à l'échelle territoriale.

Par ailleurs, et parce que c'est une tendance forte aujourd'hui, les activités de renforcement de capacité doivent nécessairement s'inscrire dans des dispositifs d'accompagnement personnalisés, afin qu'on puisse s'assurer de l'impact de programmes dont le volet *« formation »* est de plus en plus conséquent.

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'EVALUATION 8

I. CONTEXTE DE L'EVALUATION 11
II. OBJECTIFS DE L'EVALUATION 14
III. PORTEE ET ENJEUX DE L'EVALUATION 15
IV. PUBLICS DE L'EVALUATION ET UTILISATEURS 16
V. CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION 16
VI. METHODOLOGIE PROPOSÉE 17

PRESENTATION DU MDG-Fund, DE l'INITIATIVE FOCUS COUNTRY ET DE SES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS 21

I. LE MDG-Fund ET L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY 23
II. LES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS 25

REGARDS CROISÉS SUR LES PROGRAMMES CONJOINTS 41

I. APPROCHE GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE MDG-Fund 43
II. APPROCHE EVALUATIVE AU REGARD DES 3 PILIERS DU MDG-Fund 52
III. INITIATIVES PILOTES RÉUSSIES (ETUDES DE CAS) 62

PRECONISATIONS 72

I. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR DES PROGRAMMES CONJOINTS 74
II. PRÉCONISATIONS POUR L'AVENIR DES ACTIVITÉS 80

CONCLUSION 91

ANNEXES 99

PRESENTATION DE L'EVALUATION

INTRODUCTION

L'expertise dont nous restituons le contenu ci-après, est assurément un exercice pilote. Il s'agit en effet, non pas d'évaluer les deux programmes conjoints suivants :

- Le programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc (TAMKINE) ;
- Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de développement au Maroc ;

qui bénéficient par ailleurs de leur propre évaluation finale, mais d'observer le dispositif MDG-Fund, y compris l'Initiative Focus Country, dont le contenu vient en complément aux deux programmes évoqués.

Mis en œuvre grâce au soutien du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDG-Fund), le financement de ce dispositif est assuré par le Gouvernement espagnol, en tant que ressource des Nations Unies pour soutenir les efforts du Maroc à progresser plus rapidement sur la voie du développement, notamment l'atteinte des OMD. Il vise également à favoriser l'application de la réforme des Nations Unies et à soutenir les actions innovantes qui améliorent l'efficacité de l'aide au développement, comme proposé par la Déclaration de Paris.

Le programme conjoint Culture a bénéficié d'une enveloppe budgétaire de 5 millions USD et s'est déroulé dans la région de Guelmim-Smara. Le programme conjoint Tamkine, quant à lui, a bénéficié d'un financement de 8,4 millions USD et a été mis en œuvre dans les régions de Marrakech-Tansift-El Haouz, Oriental, Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan, Souss-Massa-Darâa et Tadla-Azilal.

L'importance de ces deux programmes est d'abord perceptible par le nombre et la diversité des institutions et des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre. Pour le programme conjoint Culture, ce sont 5 Agences des Nations Unies, en coopération avec 16 institutions nationales et des agences gouvernementales, associations et coopératives qui ont participé au programme. Le programme conjoint Tamkine, quant à lui, a regroupé 13 départements ministériels, 8 Agences des Nations Unies et un nombre important d'ONG.

La durée des deux programmes conjoints, fixée au départ à 3 ans (2008-2011), a été prolongée jusqu'en 2012.

L'évaluation participative d'Etudes de cas nécessite donc d'observer les programmes en question, sous leurs différents angles et rouages institutionnels, tout en se centrant sur les interventions des multiples institutions impliquées, le tout sous un œil quelque peu différent des évaluations menées par ailleurs.

Ainsi, s'agit-il de se concentrer sur :

- Le contenu et les effets des deux programmes conjoints au regard du dispositif qui les porte, à savoir le MDG-Fund ;
- Les effets communs, ou au contraire, les spécificités, voire, les complémentarités entre les programmes ; autant d'aspects qu'il est difficile d'observer lorsqu'on s'attache à n'observer qu'un seul des deux programmes ;
- L'étude d'un certain nombre d'activités ou projets développé(e)s pour apporter un éclairage complémentaire aux évaluations menées par ailleurs, et lire (ou relire) celles-ci au regard des objectifs du MDG-Fund et de l'approche comparée des programmes.

L'évaluation s'est déroulée du 8 mai au 26 septembre 2012. Une réunion de cadrage avec le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE) a marqué le lancement du processus. Puis, des entretiens menés auprès de personnes ressources, ont permis de mieux préciser les termes de référence et d'harmoniser la compréhension des objectifs de l'évaluation. La communication a été ensuite maintenue avec les responsables des deux programmes (BCR, GRE, agences des Nations Unies), afin de mieux appréhender l'information utile, et de donner sens à la dimension participative de l'évaluation.

La mission de terrain a eu une durée totale de 6 semaines. Elle a permis d'observer les deux programmes conjoints et de rencontrer les acteurs concernés par chacun d'entre eux, avec une répartition presque équilibrée entre le temps passé à Rabat et celui passé dans les régions concernées par les deux programmes.

Deux séquences ont marqué ainsi le déroulement du travail :

- La première, qui concernait le programme conjoint Culture, a eu lieu du 28 mai au 5 juin dans la région de Guelmim-Smara (« zone de convergence »), prolongée directement par des entretiens à Rabat du 6 au 8 juin. Puis, la semaine du 9 au 17 juin a été consacrée à l'exploitation documentaire et à des entretiens.
- La deuxième séquence, consacrée au programme conjoint Tamkine, s'est déroulée du 18 au 22 juin et du 27 au 28 juin à Rabat, dans la région de Marrakech-Tensift-El-Haouz et à Tanger.

Au total, ce sont 120 personnes qui ont été rencontrées et 62 institutions, associations, agences des Nations Unies et collectivités.

Les livrables attendus de cette évaluation sont composés d'un rapport initial (livré le 1er août) et du présent rapport final (qui a tenu compte des remarques formulées par le commanditaire à la suite du rendu du rapport initial).

Conformément aux TDR, le rapport fait état de la portée, des objectifs et de la méthode de l'évaluation, ainsi que des principales observations. Il formule également des recommandations pour, à la fois, transférer les connaissances acquises par l'expérience du MDG-Fund au Maroc aux futures programmations conjointes, mais aussi, améliorer les modes d'intervention de certains projets.

La présente évaluation participative d'étude de cas a été menée par Monsieur Emmanuel Matteudi, consultant principal et Mesdames Fatima Chahid et Houria Alami, consultantes techniques.

I. CONTEXTE DE L'EVALUATION

Les deux programmes conjoints ont été lancés dans un contexte marqué par d'importantes évolutions politico-institutionnelles, aussi bien au niveau international, qu'à l'échelle nationale. C'est pourquoi, il est essentiel d'introduire notre propos par les principales caractéristiques de ces évolutions.

1. CONTEXTE INTERNATIONAL

Bien que la communauté internationale se soit montrée sensible à la lutte contre la pauvreté depuis les années 1960, il n'en demeure pas moins qu'une partie des pays en développement, sur près de 50 ans d'aide, n'ont pu réaliser les progrès souhaités pour améliorer les indicateurs sociaux, essentiellement en matière de santé, d'éducation, d'égalité entre les sexes et de respect des droits humains etc.

Dans ce contexte particulièrement problématique, c'est bien évidemment les personnes dites vulnérables, telles que les femmes, les enfants, les personnes à besoins spécifiques, les migrants ou encore les personnes vivantes dans des zones de conflits qui ont été les plus touchées.

Pour tenter de provoquer des changements plus significatifs, la communauté internationale a donc décidé, à partir des années 2000, de réorienter, réviser ou encore concevoir de nouvelles politiques et /ou programmes, afin d'aller vers plus d'efficacité et de résultats.

Ainsi, parmi les mesures « phares », figurent celles qui ont un lien direct avec les deux programmes conjoints, objets de la présente évaluation :

- Les *« Objectifs du Millénaire pour le Développement »* : fruits des différentes recommandations des conférences des Nations Unies, dont celle de New York en septembre 2000 ;
- Le renforcement de l'efficacité de l'aide au développement selon le cadre et les principes de *« la Déclaration de Paris »* en mars 2005 et du *« Plan d'action d'Accra »* du 4 septembre 2008 ;
- La réforme du système des Nations Unies à travers l'initiative *« Tous Unis dans l'action »* lancée en 2006.

En parallèle, et pour donner encore plus d'ampleur à la démarche, le Système des Nations Unies a créé le MDG-Fund, instrument de coopération multi-acteurs et plurisectoriel, qui vient en appui aux pays partenaires pour leur permettre d'atteindre plus rapidement les

OMD. Le MDG-Fund appuie ainsi à ce jour, un ensemble de programmes conjoints dans 50 pays. Le Maroc fait partie de ceux-ci, au travers des deux programmes conjoints cités.

2. CONTEXTE NATIONAL

Engagé dans la réalisation des OMD, le Maroc mobilise, en parallèle, un ensemble de moyens pour améliorer ses indicateurs sociaux, moderniser son économie et asseoir un climat politique favorisant la progression de l'ensemble de sa population vers un développement humain durable.

La dernière décennie, spécialement, a été marquée par des réformes profondes, cherchant la consolidation des droits humains fondamentaux, le renforcement des libertés publiques, le repositionnement institutionnel, l'amélioration de la gouvernance, la modernisation des administrations publiques et l'approfondissement de la décentralisation[1].

Sur le plan économique, le Maroc a également cherché à réduire les déséquilibres macro-économiques, à assainir ses finances publiques et à renforcer les mécanismes de son intégration au marché mondial. Dans le même ordre d'idée, plusieurs programmes sectoriels ont été lancés, tels que la Vision 2010 puis 2020 pour le tourisme, le Plan Emergence pour l'industrie et les nouvelles technologies, le Plan 2015 pour l'artisanat, Rawaj pour le commerce intérieur, et le Plan Maroc vert pour le développement agricole, pour ne citer que ceux-là.

Et puis, pour faire référence plus spécifiquement aux axes du programme conjoint Tamkine, le Maroc a été marqué par la promulgation du Code de la famille (2004), le Code la nationalité (2008), la révision du Code pénal…, réformes soutenues par des programmes relatifs à la question de l'équité et de l'égalité des sexes, à l'amélioration du statut politique, économique et social des femmes.

Quant au secteur de la culture, il est vrai qu'il n'a pas bénéficié de l'importance et de l'intérêt qu'ont eu d'autres secteurs. Délaissée pour des considérations politiques, mais pas seulement, la culture fût longtemps considérée comme un secteur à faible potentiel productif, ne pouvant être un véritable levier de développement économique et social.

Néanmoins, diverses initiatives ont été lancées récemment pour renverser la donne, dont celles relatives à l'essor du livre, à la préservation du patrimoine matériel et immatériel, à la production artistique sous ses diverses formes, à la préservation de la mémoire (sauvegarde des manuscrits, numérisation, préservation du patrimoine architectural…).

Cependant, ces projets et programmes ne s'inscrivent pas dans une vision globale et structurée, donnant lieu à une stratégie intégrée, pensée et élaborée avec les parties prenantes. A noter ici, que le programme conjoint « culture » cherche à répondre justement à ces insuffisances et à impulser une nouvelle démarche pour approcher le secteur de la « Culture » sous toutes ses dimensions, tout en l'inscrivant dans une stratégie nationale pour canaliser et faire converger les efforts pour un meilleur développement du secteur.

[1] La charte communale est révisée en 2002 et en 2009.

La nouvelle Constitution est venue finaliser ces avancées en mettant en place un référentiel juridico-institutionnel garantissant la poursuite et l'approfondissement des réformes engagées pour renforcer le statut des femmes, lutter contre les discriminations (création de l'Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes formes de Discrimination, APALD), et institutionnaliser l'égalité entre les hommes et les femmes (article 19) : « L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental… ». D'autres mesures consolident la défense des droits de l'homme, réorganisent les structures de l'Etat, telles les institutions de consultation (CES) et de représentation (la régionalisation avancée). Il est à noter qu'une accélération des évènements s'est opérée, particulièrement à la suite du « *printemps arabe »,* provoquant de multiples changements, qui ont ralenti la mise en œuvre des deux programmes conjoints.

Notons également un contexte particulier d'alternance démocratique, réalisé à travers les urnes, qui a permis la constitution d'un nouveau Gouvernement avec des prérogatives plus étendues, dont les orientations ne manqueront pas de conditionner la suite de ce qui a été engagé jusqu'à ce jour.

Dans la perspective de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, le Maroc poursuit ses efforts pour être au rendez-vous de 2015, appuyé en cela par ses partenaires internationaux. Ainsi, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) poursuit ses objectifs de lutte contre la pauvreté dans le milieu rural, la lutte contre l'exclusion sociale dans le milieu urbain, la lutte contre la précarité et le développement des Activités Génératrices de Revenus, depuis son lancement en 2005.

Le défi, dans ce contexte, est d'optimiser les efforts des différents intervenants, de concilier les logiques sectorielles et les diverses ambitions politiques, de trouver des compromis entre les exigences économiques et les impératifs sociaux, de fédérer et harmoniser les initiatives des différents acteurs, nationaux et internationaux intervenant au Maroc et de faire converger les choix et les priorités.

Ces difficultés sont largement ressenties par les responsables marocains et les partenaires internationaux, notamment les organismes de coopération appuyant le Maroc dans le cadre de l'aide au développement. C'est en partie sur ce point que se situe le soutien des Agences des Nations Unies au travers des deux Programmes Conjoints : le « Programme « Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc », et « le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc ».

Les Agence des Nations Unies, leurs homologues nationaux, et la société civile redéfinissent, dans ces deux programmes conjoints, leurs interventions, afin d'agir en articulation et en complémentarité avec le reste des intervenants. Ce positionnement se matérialise, notamment, à travers l'appui et le renforcement des capacités des acteurs, afin qu'ils contribuent à la convergence des programmes sectoriels sur le « genre » et la « culture ». Cette orientation conforte, en outre, la politique de proximité, le besoin de participation et la mise en synergie des acteurs locaux. Elle se base sur la construction d'une dynamique d'acteurs favorisant le développement de leur espace territorial et l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées et à statut fragilisé (femmes et jeunes).

II. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Il s'agit d'évaluer le rôle joué par le MDG-Fund en tant qu'instrument pour la réalisation des OMD (OMD 3 et OMD 1) au Maroc, à l'application des principes de la Déclaration de Paris, au plan d'action d'Accra, et finalement à la réforme de l'ONU « Unis dans l'action », par le biais d'une analyse des causes et des effets.

- Identifier les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience du MDG-Fund pour servir de référence aux futurs programmes conjoints ;
- Faire ressortir le lien entre les interventions des programmes conjoints au niveau local et les processus de prise de décision au niveau national, en mettant l'accent sur les initiatives pilotes réussies et susceptibles d'être dupliquées ;
- Renforcer les capacités d'évaluation des Agences des Nations Unies au Maroc, de leurs partenaires nationaux et des organisations de la société civile, à travers la mise en place de mécanismes participatifs et le développement d'outils innovants d'évaluation.

2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Selon les TDR, les objectifs spécifiques de l'évaluation devaient porter sur le déroulement des deux programmes conjoints :

- Evaluer les contributions cumulées directes et indirectes des deux programmes conjoints à la réalisation des OMD au niveau national, en tenant compte de leurs objectifs et résultats escomptés ;
- Déterminer si les deux programmes conjoints ont été mis en œuvre conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en particulier les dispositions relatives à l'alignement sur les procédures nationales et à l'appropriation par le pays ;
- Examiner si les mécanismes de conception et de gestion inter-agences des deux programmes conjoints ont été mis en place conformément à l'initiative de réforme de l'ONU «Unis dans l'action » ;
- Examiner la contribution des deux programmes conjoints à la réalisation d'autres objectifs de développement nationaux, comme prévu dans les plans de développement nationaux et les accords internationaux ;
- Définir dans quelle mesure les programmes conjoints ont posé les bases de la durabilité des impacts du MDG-Fund ;

- Identifier, à partir de cette expérience, de « bonnes pratiques » pouvant inspirer l'élaboration des futurs programmes de développement, assurer l'ajustement et l'appropriation nationale, et coordonner efficacement l'application conjointe ;
- Faire entendre la voix des citoyens et renforcer leur capacité à influencer les processus d'élaboration des politiques à travers leur implication et participation active au processus de l'évaluation ;
- Développer des outils et méthodes novateurs d'évaluation pouvant inspirer les partenaires des programmes conjoints et servir de modèles dans la conception des futurs programmes conjoints de développement.

Si l'ensemble des « objectifs spécifiques » ont fait l'objet d'une attention particulière, précisons néanmoins qu'il a été impossible en tant qu'évaluateurs, de renforcer la capacité des citoyens à influencer les processus d'élaboration des politiques. Une telle charge nécessite de notre point de vue, de détacher l'évaluation de ce genre d'exercice, qui demande assurément un temps et une posture, que le temps de l'évaluation et la posture de l'évaluateur ne permettent pas d'avoir.

III. PORTEE ET ENJEUX DE L'EVALUATION

Etant donné la nature des deux programmes conjoints et la spécificité de cette évaluation, il a été nécessaire d'interroger la conformité des résultats cumulés des deux programmes aux trois piliers du MDG-F (OMD, efficacité de l'aide au développement et réforme de l'ONU.

Et puis, pour donner plus de pertinence aux résultats de l'évaluation, les informations et les constats observés ont été systématiquement couplés à des enquêtes auprès des bénéficiaires.

Enfin, le travail réalisé a privilégié les enjeux suivants :

- **Un enjeu de cohérence** : les diverses initiatives, cumulées des deux programmes sont-elles en conformité, voire intégration avec/et dans les priorités nationales et les orientations des Agences des Nations Unies et des partenaires concernés, traduites dans le cadre de l'UNDAF 2007-2011 ?

- **Un enjeu de conception** : le processus de conception, de création des deux programmes conjoints, ainsi que leurs objectifs cumulés sont-ils en adéquation avec les trois piliers qui sous-tendent le MDG-Fund et l'initiative Focus Country et avec les autres objectifs de développement nationaux, comme prévu dans les plans de développement nationaux et les accords internationaux ? Comment les projets ont-ils été conçus (quels processus de prise de décision et de choix des priorités ? Quel niveau et quelle nature de participation des partenaires ? Quelles réponses aux attentes des populations cibles ?

- **Un enjeu de mise en œuvre** : il s'agit de savoir si le dispositif, les mécanismes, les moyens et les ressources adoptés et choisis sont appropriés à la nature des deux

programmes conjoints. Une attention particulière a été donnée à la gestion inter-agences et à l'examen de la conformité à la réforme de l'ONU «Unis dans l'action ».

- **Un enjeu de finalité** : il s'agit de chercher si les deux programmes conjoints ont pu atteindre les résultats attendus, et plus spécifiquement, de pointer leur contribution à réaliser les OMD et à renforcer les principes de la Déclaration de Paris et de la réforme de l'ONU.

- **Un enjeu d'impact durable** : quel est l'impact de ces deux programmes conjoints ? Quel niveau de durabilité sur la réalisation des OMD, sur la coopération au développement et sur la programmation conjointe des Nations Unies au niveau national ? Est-ce que les deux programmes conjoints ont posé les bases de la durabilité des impacts du MDG-Fund ?

IV. PUBLICS DE L'EVALUATION ET UTILISATEURS

Cette évaluation a été menée en étroite collaboration avec les parties prenantes, dont les Agences des Nations Unies, les partenaires nationaux et locaux, les communautés bénéficiaires et les organisations de la société civile impliquées. Cette consultation/ participation, a eu pour objectif l'intégration de tous les points de vue et l'appropriation des résultats, pour favoriser le transfert des connaissances et le partage des leçons apprises.

Chaque utilisateur peut exploiter les résultats en fonction de son statut, pour :

- Préparer le lancement de nouvelles interventions, la révision d'interventions existantes, le choix d'orientations stratégiques à venir, etc ;
- Connaitre les réactions du public visé et les interactions entre partenaires ;
- Utiliser les leçons apprises des expériences menées dans d'autres programmes ;
- Partager les connaissances capitalisées avec le grand public.

V. CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de la mission sont de natures différentes :

- Il y a d'abord des problèmes liés à la difficulté d'identifier au départ, les expériences innovantes sur lesquelles centrer l'observation et l'analyse. Sans connaissance des projets initiés, sans information suffisante pour apprécier la qualité et l'intérêt des « produits » mis en œuvre, il a fallu attendre le travail de terrain, pour réviser, affiner les propositions (d'évaluation d'études de cas) formulées dans le rapport de lancement.

- Il y a ensuite le déroulement d'une évaluation qui a eu lieu avant la fin même des projets, période délicate, qui ne permet pas d'avoir un regard complet sur tout le processus.

- Et puis, pour compliquer la donne, il a fallu réaliser la mission, alors que se déroulaient en parallèle, les évaluations des deux programmes conjoints, évaluations dont il était

nécessaire d'avoir les résultats pour mieux « cibler » et « centrer » nos investigations. Un problème d'ordre technique donc, qui aura été partiellement résolu dans l'après-coup, avec la possibilité de lire les rapports finaux de chacune d'entre elles au moment de l'exploitation de notre travail et de la rédaction de notre propre rapport.

- Il y a enfin la nature « de l'évaluation « étude de cas » qui, par sa particularité, évoquait souvent peu de choses aux interlocuteurs rencontrés, principalement dans les régions d'intervention des deux programmes. Une difficulté rencontrée à maintes reprises, qui nécessitait d'expliciter, parfois longuement, la démarche, le contenu et la différence à faire avec les autres évaluations.

VI. METHODOLOGIE PROPOSÉE

Du fait de la nécessité d'évaluer l'expérience MDG-Fund, y compris l'Initiative Focus Country et les deux programmes conjoints au regard des trois piliers du MDG-Fund, notre méthode de travail a privilégié l'approche comparative, notamment entre les formes d'organisation des programmes, les activités déployées (produits) et les modes d'intervention sur le terrain.

Elle s'est également appuyée sur les effets cumulés et complémentaires (et non individuels) des deux programmes.

Elle a encore privilégié, comme mentionné dans les TDR, une démarche participative, qui donne la parole aux acteurs et aux populations concernés, à partir d'une approche essentiellement qualitative.

Elle a enfin suivi une ligne d'investigation prenant en considération les phases des programmes conjoints dans leur **déclinaison séquentielle :**

- La phase de « **conception** » ;
- La phase de mise en place « **des mécanismes de coordination** » ;
- La phase de mise en œuvre, ou « **processus** » ;
- L'analyse des **résultats**.

Il a été tenu compte des deux thèmes transversaux caractérisant les interventions du MDG-Fund : **l'appui prioritaire aux groupes marginalisés** et l'intégration de la dimension **« genre »** dans l'ensemble de ses programmes, ainsi que la cohérence des deux programmes conjoints avec les priorités nationales et les contextes socio-économiques et politiques du pays.

Ainsi pour chacune des phases, ont été pris en compte les critères couramment utilisés dans tout dispositif d'évaluation : **pertinence**, **efficience**, **efficacité** et **durabilité**.

Par ailleurs, l'évaluation s'est attelée à étudier les effets observés et identifiés des deux programmes conjoints (positifs ou non, attendus ou non), tout en relevant leurs points de convergence et leurs différences, en lien avec les objectifs des deux programmes.

Elle a enfin respecté un certain nombre d'étapes : formulation des questionnements, élaboration de la méthodologie, enquêtes de terrain, exploitation du travail de recherche effectué et rédaction.

Etant donné la nature de l'évaluation, plusieurs catégories d'outils ont été mobilisées pour recueillir les informations et répondre aux questions posées en amont.

- La collecte et l'analyse documentaire ;
- Les entretiens ;
- L'observation directe ;
- Les rencontres de concertation et/ou de validation et les « focus » groupes.

1. LA COLLECTE DE DONNÉES ET L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Sans vouloir lister ici[2] la quantité très abondante de documents communiqués par les Agences des Nations Unies, les partenaires nationaux et la société civile impliquée, nous mentionnerons l'exploitation de données documentaires relevant de 4 grandes catégories :

- Il y a tout d'abord des documents de nature stratégique : le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au Maroc (UNDAF, Bilan commun de Pays, stratégie de l'Etat marocain et des départements ministériels, documents institutionnels de référence (dont Constitution, charte des collectivités locales, etc.) ;
- Il y a ensuite, les plans d'action des stratégies Suivi et Evaluation et Communication et plaidoyer de l'Initiative Focus Country et les documents propres aux deux programmes conjoints : PRODOC, comptes-rendus de réunions, rapports d'activités (semestriels, annuels), manuels de procédure, et évaluations réalisées (mi-parcours, finales) ;
- Il y a encore les études, outils et guides produits par les Agences des Nations Unies et les départements ministériels dans le cadre des deux programmes ;
- Il y a enfin les bases de données statistiques nationales (HCP) et celles produites par d'autres organismes (Université, Banque mondiale).

Une littérature « grise » extrêmement riche, qui permet donc d'appréhender le contexte et le déroulement des deux programmes, mais aussi de mesurer la production d'études et de documents « techniques » (manuels de procédure, guides méthodologiques, etc.) issues du déroulement des activités. Nous aurons largement l'occasion de revenir sur ce point ultérieurement.

2. LES ENTRETIENS

En parallèle à l'exploitation des documents cités ci-dessus, l'équipe d'évaluation a mené des entretiens auprès d'un nombre important d'acteurs et d'institutions impliqués directement

[2] La liste des principaux documents consultés est en annexe n°3 du présent rapport.

ou indirectement dans les programmes, soit au niveau national, soit dans les régions concernées.

Là encore, et sans vouloir reprendre la liste complète des acteurs et institutions consultable en annexe, l'équipe a d'abord rencontré :

Au niveau national :

- Les membres des instances de coordination et d'animation des deux programmes : CNC, CGP, UGP et Groupe Focus Country ;
- Le Coordonnateur Résident des Nations Unies et ses collaborateurs ;
- Les coordinatrices nationales de chaque programme et les équipes au niveau des agences des Nations Unies impliquées (PNUD, ONUFEMMES, UNESCO, FNUAP, ONUSIDA) et des départements ministériels (Ministère des Affaires étrangères, Intérieur, Justice, Santé, Economie et finances, Développement social, Education nationale, Culture) ;
- Les coordinateurs des stratégies Suivi et Evaluation et Communication et Plaidoyer du Focus-Country.

Au niveau régional :

- Pour le programme « Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc» : les équipes de l'Agence pour la promotion, le développement économique et social des provinces du Sud -APDESPS-, en charge du PDTS dans la zone de convergence (Guelmim, Tata et Assa), les services déconcentrés (culture, artisanat, personnel provincial, DCL), les présidents des communes de Asrir, Oumar Gardane, les membres des comités techniques communaux de Asrir et Oumar Gardane, les populations bénéficiaires des AGR dans 4 communes : Asrir, Oumar Gardane, Taourirt et Tighrmart.
- Pour le programme Tamkine : l'Agent de développement provincial de la DCL de la Province de Ouarzazate, le Président de la commune Ouissalsate, l'équipe technique communale de Ouissalsate pour la mise en œuvre du SIC, les acteurs et institutions impliquées dans la chaîne de prise en charge des femmes et des filles et des enfants victimes de violence à Marrakech et Tanger (Tribunal, hôpital, associations), le directeur du centre technique (coordonnateur des AGR à Skhour Rahmane) et l'association gestionnaire du centre multifonctionnel créé sur place, les populations bénéficiaires de la chaine de prise en charge.

3. L'OBSERVATION

Elle concerne essentiellement les visites organisées sur les sites concernés par les études de cas.

Il y a d'abord les AGR et la visite des locaux professionnels créés ou appuyés par les programmes : coopératives de coucous, artisanat, dattes, cactus, etc., cluster de Guelmim (lieu de stockage et lieu de commercialisation), etc. ;

Il y a ensuite la visite des territoires des communes d'Asrir à Guelmim, Oumar Gardane à Tata pour le programme culture, de la commune de Taznart et Ouissalsate pour les activités consacrées au SIC du programme Tamkine.

Il y a enfin les visites de dispositifs créés ou accompagnés par les programmes : le Centre multifonctionnel de Skhour Rhamna, les lieux d'accueil des femmes victimes de violence au CHU et à l'association Ennakhil de Marrakech ; au tribunal de première instance, à l'hôpital et auprès de l'association Karama à Tanger.

4. LES RENCONTRES

Il y a eu deux types de rencontres :

- D'abord des temps de travail avec les équipes des programmes, aussi bien au niveau national qu'au niveau local, quand l'organisation du programme sur le terrain le permettait.
- Ensuite, des focus group avec certaines populations bénéficiaires : groupements professionnels, associations de femmes, etc.

Précisons que les entretiens et les focus groupes ont systématiquement privilégié la qualité de l'échange, et donc le temps nécessaire pour faire le point sur la conception, le déroulement du programme ou la participation dans les activités. Certains acteurs, institutions ou groupes de bénéficiaires des deux programmes ont même été rencontrés à plusieurs reprises pour approfondir un certain nombre de sujets abordés.

A signaler, ici, l'écoute attentive et interactive des avis, constats et propositions des bénéficiaires des deux programmes, qui a permis d'apprécier, d'appréhender ou de préciser certains volets des deux programmes conjoints et de renforcer l'analyse, les constats et les préconisations formulés.

Les visites des sites des coopératives, des associations et l'observation in-situ ont permis de mettre en évidence certaines réalités non apparentes. A chaque fois qu'il a été jugé utile et pertinent de le faire, les avis et propositions émises par les bénéficiaires ont été intégrés dans la présente évaluation pour faire entendre leur voix de manière à les faire peser sur les orientations et les programmes futurs.

PRESENTATION DU MDG-Fund, DE l'INITIATIVE FOCUS COUNTRY ET DE SES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS

INTRODUCTION

Afin de porter un regard analytique sur le MDG-Fund et d'interroger le contenu des programmes conjoints au regard des 3 piliers que constituent la Déclaration de Paris et le plan d'action Accra, la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action », et les OMD, il nous paraît essentiel de passer par une présentation synthétique et descriptive du MDG-Fund, de l'Initiative Focus-Country et du contenu des deux programmes conjoints.

Précisons bien que les deux programmes étant évalués par ailleurs, il ne s'agit pas ici d'être dans une présentation exhaustive des actions menées, mais de retenir de celles-ci, l'ensemble des aspects que nous chercherons à observer, analyser dans la partie suivante : une entrée en matière, en quelque sorte, du regard que nous devons poser en tant qu'observateurs sur le MDG-Fund et ses objectifs.

Cette partie se présente donc ainsi sous la forme de 2 sous-parties :

- Une présentation rapide du MDG-Fund et de l'Initiative Focus Country ;
- Une présentation plus conséquente du dispositif organisationnel mis en place et des activités menées dans le cadre des deux programmes conjoints.

I. LE MDG-Fund ET L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY

1. LE MDG-Fund

Le MDG-Fund est un mécanisme de coopération internationale qui vise à accélérer les avancées des OMD dans le monde. Créé en 2006, grâce à la contribution du gouvernement espagnol, il est doté d'un fonds de 800 millions de dollars (710 millions de dollars de contributions en 2006 + 90 millions de dollars en 2008).

A ce titre, il « appuie les gouvernements nationaux, les autorités locales et les organisations de citoyens dans la lutte contre la pauvreté et l'inégalité. Forts de 130 programmes actifs mis en œuvre dans 50 pays répartis sur les 5 régions du monde, il apporte une aide directe ou indirecte à plus de 20 millions de personnes »[3].

« Tous les programmes revêtent la forme de programmes conjoints. Ce qui signifie qu'ils font appel en moyenne à 6 institutions des Nations Unies dans un effort collectif visant à renforcer la capacité du système onusien à agir en conformité avec l'initiative *« Unis dans l'action »*[4], mais il cherche également à répondre à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et l'atteinte des OMD, les 3 fameux piliers du MDG-Fund que nous évoquerons à maintes reprises dans ce rapport.

Précisons également que ce mécanisme s'inscrit dans une démarche « d'accompagnement » de ce qui existe déjà ; une sorte de « plus-value » permettant de faciliter l'accélération et l'efficacité des nouvelles orientations de l'aide au développement dont nous nous devons de tenir compte.

A l'échelle du Maroc, le MDG-Fund donne lieu principalement au financement des deux programmes conjoints évoqués plus haut :

- Le programme « Tamkine », qui porte sur « la lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles », lancé en mai 2008 pour une période de 3 ans, puis prolongé d'une année supplémentaire, jusqu'en mai 2012 ;

- Le programme « Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc », lancé en août 2008 pour une période de 3 ans, puis prolongé lui aussi jusqu'en août 2012.

[3] Extrait de : www.mdgfund.org/fr/aboutus
[4] Idem

2. L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY

L'Initiative Focus Country est un fonds additionnel, initialement programmé en 2008, mais engagé à partir de 2009, sur une période de 3 ans.

Proposé à 9 pays, son objectif principal consiste à offrir une plus-value au MDG-Fund au travers de la mise en œuvre d'actions dans deux domaines :

- La communication, le plaidoyer et la mobilisation sociale ;
- Le suivi et l'évaluation.

D'un montant de 513 000 $ pour le Maroc, il a ainsi permis d'initier des activités non programmées dans le cadre des deux programmes conjoints (213 000 $ pour la communication, le plaidoyer et la mobilisation sociale / 300 000 $ pour le suivi-évaluation, où il vient en complément à ce volet considéré comme faible dans l'UNDAF 2008-2011).

Le suivi de cette initiative est assuré par le Groupe Focus Country. Créé par le Comité National de Coordination (CNC) des deux programmes conjoints, il comprend 9 membres : administrateurs des programmes, représentants des agences chefs de file, institutions nationales partenaires, chargé de S&E Inter-Agences et du point focal MDG-Fund au sein du BCR.

2. 1. Dans le premier des domaines, les activités ont porté principalement sur :

- La réalisation de spots radio, la participation à la caravane pour jeunes 2012, une exposition, la newsletter du programme (4 numéros) pour le volet communication ;

- L'édition et la diffusion de cartes de vœux, l'organisation d'un marathon pour les jeunes, la participation à la campagne « 8 pour 8 » à Guelmim auprès des jeunes et à la campagne de sensibilisation des lycéens à Rabat avec Amnesty International + une participation à la journée de la femme le 8 mars 2012, etc. pour le volet mobilisation sociale.

- Des activités de plaidoyer qui ont porté sur l'organisation de formations aux techniques de communication, de sensibilisation aux OMD sur la zone de convergence, et à la collaboration avec 6 universités au travers de travaux de recherche sur les OMD conduits par des étudiants de Oujda, Tanger, Rabat, Marrakech, Fès et Agadir.

2.2. Dans le domaine du suivi et de l'évaluation, les objectifs principaux ont porté principalement sur :

- Le renforcement additionnel des capacités de S&E des programmes conjoints pour améliorer la qualité des programmes conjoints ;
- Le renforcement des capacités nationales en matière de S&E des politiques publiques ;
- La réalisation d'une évaluation participative d'étude de cas visant à examiner la contribution des programmes conjoints aux trois piliers du MDG-Fund.

L'ensemble des activités citées a été piloté par deux coordinateurs placés au sein du Bureau du Coordonnateur Résident des Nations Unies au Maroc.

II. LES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS

Largement observés par leurs évaluateurs, les programmes conjoints ne sont donc pas présentés ici de manière détaillée. Il s'agit plutôt d'une présentation synthétique, mais aussi et surtout, d'une description qui cherche à privilégier ce qui peut permettre d'éclairer l'observation analytique de la partie suivante. Une présentation des deux programmes en partie « centrée » sur ce qui fait donc l'objet spécifique de nos interrogations.

1. OBJECTIFS

Pour bien comprendre le contenu des TdR, rappelons que les objectifs du MDG-Fund et de ses deux programmes conjoints, visaient principalement à soutenir les efforts du pays à progresser plus rapidement sur la voie du développement, à travers la réalisation des OMD, tout en encourageant l'appui à la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action » et en répondant aux exigences de la Déclaration de Paris et au programme d'action d'Accra.

Ainsi, et pour résumer brièvement ces 3 axes, il s'agissait essentiellement de :

1.1. Participer au renforcement de l'efficacité de l'aide

Pour répondre aux souhaits de la communauté internationale de rendre l'aide au développement plus efficace, une succession de déclarations, dont celle de Paris, est probablement la plus symbolique, ont donné lieu à l'établissement d'orientations précises, que la déclaration elle-même résume en 5 axes : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle.

- L'appropriation : faire en sorte que « les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui au développement » ;
- L'alignement : faire en sorte que les donneurs fassent « reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires » ;
- L'harmonisation : faire en sorte que les actions des donneurs soient « mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective » ;
- La gestion axée sur les résultats : faire en sorte de « gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats » ;
- La responsabilité mutuelle : faire que les donneurs et les pays partenaires soient « responsables des résultats obtenus en matière de développement ».

Précisons cependant que le MDG-Fund se devait de répondre essentiellement aux deux premiers des objectifs. C'est pourquoi, l'évaluation a clairement précisé la nécessité d'interroger les seules problématiques de l'alignement sur les procédures nationales et de l'appropriation par le pays.

1.2. Favoriser les partenariats entre agences dans la perspective d'un « seul ONU »

Faire en sorte que les agences des Nations Unies, réputées depuis leur création, pour développer leurs programmes et valoriser leurs savoir-faire indépendamment les unes des autres, travaillent de plus en plus ensemble. Un souci donc, de donner plus de cohérence à l'action, au travers de partenariats et de complémentarités entre les agences des Nations Unies pour répondre au désir de Kofi Annan, de donner progressivement naissance à « un seul dirigeant, un seul programme, un seul budget, et là où c'est possible, un seul bureau ».
Nous reviendrons plus loin sur la manière dont les programmes conjoints tentent de jeter les prémices d'une telle réforme et de préfigurer à leur manière ce que souhaite être l'UNDAF 2012-2016 pour le Maroc.

1.3. Participer à la réalisation des OMD

Sur ce point, le MDG-Fund se devait de s'inscrire dans ce que par ailleurs, la communauté internationale demande de faire à tous les opérateurs internationaux du développement, notamment pour orienter leurs efforts vers la réalisation des 8 objectifs proposés lors du Sommet du millénaire à New York.
Assurément, mais nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, soulignons que les programmes conjoints proposés devaient prioritairement se « greffer » sur des actions et orientations déjà existantes. Une « plus-value » en quelque sorte de ce qui se fait par ailleurs, sur d'autres dispositifs. Ce qui revient à soulever la question de la contribution du MDG-Fund à ce que d'autres programmes font pour lutter contre la pauvreté et à observer les choix faits par ce dispositif en la matière.

De par les fenêtres thématiques de MDG-F auxquelles les deux programmes conjoints sont attachées, à savoir, « l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » et « la culture et le développement », les deux programmes conjoints sont sensés contribuer à la réalisation des OMD 1 et 3.

2. MODES D'ORGANISATION ET DE GOUVERNANCE

A partir de la prise en compte de ces orientations, considérées, de fait, comme les 3 piliers du MDG-Fund, les programmes conjoints ont été initiés sur la base d'un dispositif organisationnel proposé par le Secrétariat du MDG-Fund à New York (création d'un Comité National de Coordination (CNC), des Comités de Gestion de Programme (CGP) et des unités de gestion, que les agences des Nations Unies et leurs partenaires nationaux, ont ensuite adapté aux contextes de chaque programme.

Ainsi, a-t-on eu affaire au montage suivant :

2.1. Une instance de pilotage commune : le Comité National de Coordination (CNC)

Créé pour assurer la coordination stratégique, le CNC a constitué l'instance de direction et de supervision commune des deux programmes.

Constitué de représentants de la Coopération espagnole, de l'Etat marocain (MAE), et du Coordinateur-résident des Nations Unies, il s'est réuni au moins 2 fois par an, pour veiller au bon déroulement des programmes et ré-orienter si nécessaire leurs modes d'organisation, de gestion et d'orientation stratégique.

2.2. Des Comités de Gestion de Programme (CGP) pour chaque programme

Afin de piloter la dimension opérationnelle des deux programmes, deux CGP ont ensuite été créés (un par programme). Constitués de représentants de l'ensemble des agences des Nations Unies, départements ministériels et représentants de la société civile impliqués, ils ont eu pour fonction, au travers de réunions mensuelles, de superviser l'engagement des opérations et le respect du chronogramme des activités.

2.3. Des unités d'exécution : les Comités de suivi de Produit (CSP)

Imaginés initialement pour les deux programmes, les unités d'exécution de produits, qu'on appelle également Comités de Suivi de Produits (CSP), devaient constituer les instances d'opérationnalisation des activités.
Seul Tamkine a finalement fait fonctionner ce niveau organisationnel. Ainsi, 8 CSP correspondant aux 8 produits initialement programmés, ont été créés. Constitués d'un chef de file (département ministériel) chargé de piloter la mise en œuvre du produit, ils ont fonctionné sur le mode de collèges regroupant des représentants des acteurs et institutions impliqués (3 pôles). (à préciser)

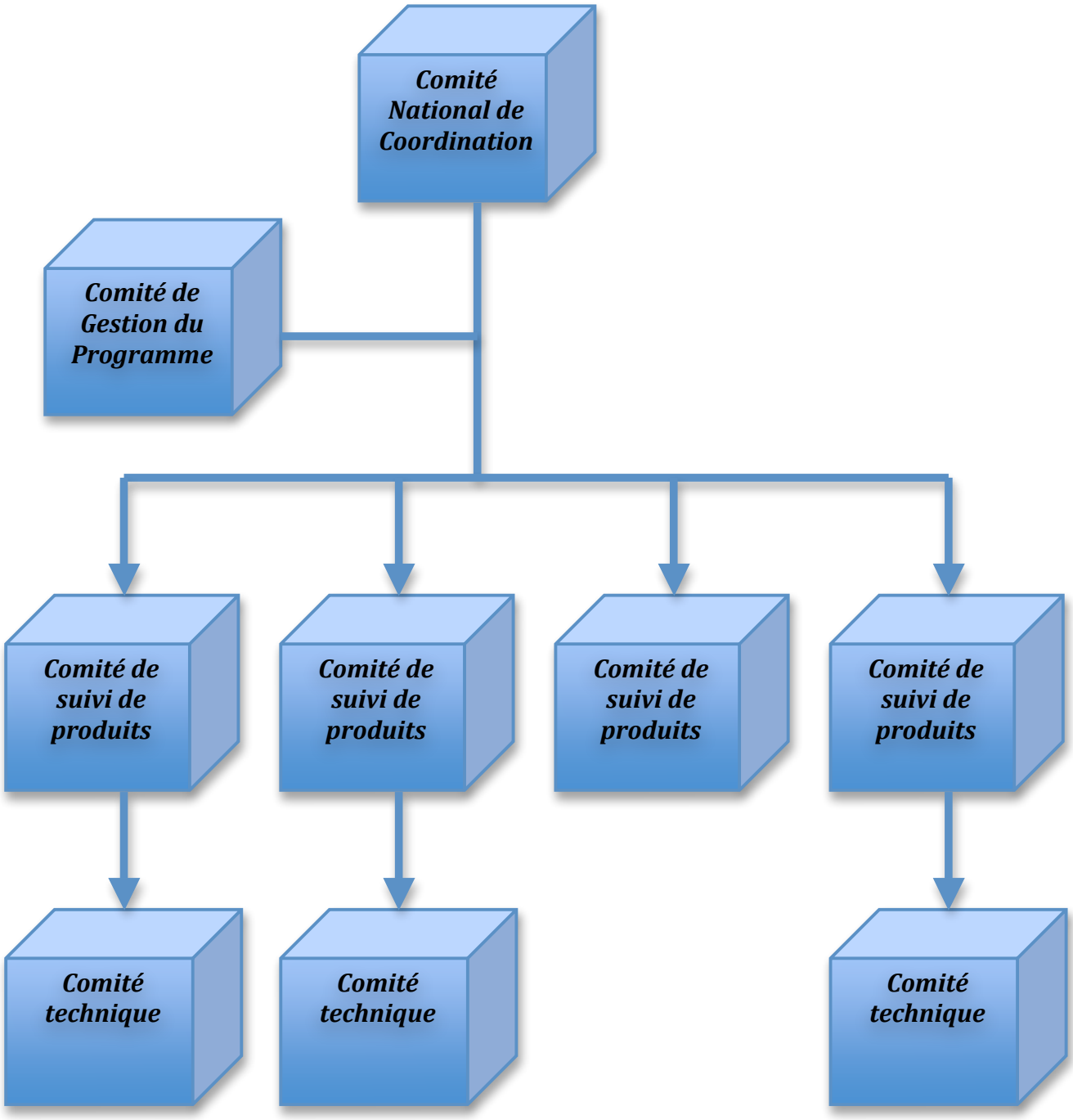
Quant au programme culture, les CSP, qui avaient été créés au début, ont cessé de fonctionner en mars 2009, soit moins d'un an après le lancement du programme, suite à une décision du CNC. A ce changement, la raison invoquée par les acteurs concernés, tient à la lourdeur du dispositif, qui imposait trop de réunions, à un programme qui impliquait beaucoup moins de partenaires que Tamkine.

2.4. Des Comités Techniques (CT)

Pensés pour faciliter le processus de mise en œuvre de certains sous-produits, les Comités techniques ont là encore été créés pour le seul programme Tamkine.
Ainsi, au nombre de trois, ils étaient composés d'un nombre restreint de membres des CSP, chargés d'exécuter la partie complexe de certaines activités.

Quant au programme culture, ce sont les chefs de file de chaque produit, en relation avec les points focaux impliqués, qui ont assuré la direction opérationnelle des activités dont ils étaient responsables.

Schéma de synthèse du mode d'organisation des deux programmes conjoints[5]



[5] Comme indiqué p27, ce schéma concerne les deux programmes conjoints pour le CNC, le CGP et les CSP. Les Comités techniques sont par contre une création propre à TAMKINE.

2.5. L'organisation au niveau des régions d'intervention

Indépendamment du mode d'organisation des programmes au niveau central, les activités menées à l'échelle des régions ont dû, elles aussi, donner lieu à un mode organisationnel spécifique.
Sur ce point, les deux programmes ont été marqués par des différences importantes dont nous aurons l'occasion de reparler par la suite.

2.5.1. Ainsi, pour le programme Tamkine, le système organisationnel mis en place à l'échelle des 6 régions, est resté essentiellement sectoriel :

- C'est par exemple, ONU-Femmes, l'UNICEF et la division des Collectivités Locales (DCL) de Ouarzazate qui ont travaillé ensemble pour superviser la mise en œuvre du Système d'Information Communal (SIC) « gendérisé » ;

- Ce sont le Ministère du développement social et le FNUAP qui ont travaillé avec les départements centraux et les cellules d'écoute des tribunaux, des hôpitaux, de la police, de la gendarmerie et des associations pour informatiser les services et centraliser les dépôts de plainte ou les fiches de renseignement remplies par les femmes et les enfants victimes de violence ;

- Ce sont la FAO et la direction provinciale de l'Agriculture de Skhour Rhamna qui ont piloté le développement des Petits Projets Générateurs de Revenus (PPGR) auprès des groupements féminins de la zone.

2.5.2. Pour le programme Culture, le travail qui s'est déroulé sur la zone de convergence de manière exclusive, a donné lieu, au transfert de l'exécution des activités à l'équipe du PDTS (Programme de Développement Territorial des provinces du Sud) et à l'Agence du Sud. Une délégation de service en quelque sorte des activités du programme, qui se sont fondues dans 3 des 4 axes du PDTS, avec des équipes locales sur Assa, Guelmim et Tata qui ont développé leurs activités en fusionnant les activités du programme avec les activités du PDTS.

Pour conclure, ce sont donc deux modes organisationnels très différenciés qui se sont mis en place à l'échelle des régions des deux programmes : une logique plutôt sectorielle, top-down et faiblement transversale dans le cas de Tamkine ; une logique territoriale et plus distanciée de Rabat sur la zone de convergence pour le programme culture. Nous aurons largement l'occasion d'en reparler.

3. DEROULEMENT DES ACTIVITÉS

Il ne s'agit pas ici, de présenter le contenu détaillé des activités déployées par chaque programme, mais de présenter les principaux pôles d'activités.

Ainsi que l'indiquent les évaluations finales et les derniers rapports d'activités, le programme Tamkine a développé 10 produits dans lequel 112 activités ont été engagées, contre 102

initialement programmées, avec un taux de réalisation budgétaire de 97,1% (cf évaluation Tamkine).

Le programme Culture, quant à lui, a développé 11 produits dans lequel 64 activités ont été engagées (sur 75 activités initialement programmées) : 31 réalisées, 28 en cours, 3 en cours non prévues et 2 activités supplémentaires réalisées pour un taux de réalisation budgétaire de 74% en mai 2012 (cf évaluation programme Culture).

De notre point de vue, cet ensemble composite de produits et d'activités peut se décliner, pour l'essentiel, dans les secteurs d'intervention suivants :

- Des activités de renforcement institutionnel au niveau central, autour desquelles, nous mentionnerons l'appui aux réformes (textes de loi), le renforcement de capacités de certains départements ministériels (formations, mise à disposition de guides, de manuels de procédure, d'outils de modélisation, d'appui à l'élaboration de stratégies sectorielles, nationales, etc.) ;
- Des activités centrées sur l'amélioration des connaissances et l'appui à la prise de décision : enquêtes nationales, études sectorielles ;
- Des activités d'appui aux collectivités locales, autour desquelles l'appui aux PCD, (soit au travers de l'approfondissement des diagnostics communaux sur le genre et le patrimoine, soit au travers de la mise en place des SIC gendérisés, soit au travers de l'élaboration de plans stratégiques patrimoine, soit au travers de formations et de mise à disposition d'outils, etc)
- Des activités d'accompagnement de la société civile et de groupes ciblés, autour desquelles, on retiendra principalement, l'appui aux AGR et la chaîne de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence.

Nous savons bien que la classification des activités telle que nous l'envisageons ici, n'est pas celle utilisée par les concepteurs des programmes, ni même celle de ceux qui les ont mis œuvre.

Nous nous sommes cependant arrogé la liberté d'élaborer une classification issue de notre propre lecture des deux programmes, dans le but de mettre cette présentation en perspective avec les parties consacrées à l'analyse et aux préconisations.

Précisons également que la liste des activités que nous présentons ci-dessous n'a pas la prétention d'être exhaustive. Ce n'était pas l'objet de notre travail. Elle espère cependant retracer l'essentiel du contenu de deux programmes aux activités extrêmement abondantes.

3.1. Contenu du programme Culture

Ainsi, et pour reprendre l'essentiel du contenu du programme Culture, les activités menées sur 4 ans, ont donné lieu à :

3.1.1. Les activités de renforcement institutionnel au niveau central

- Il y a tout d'abord l'appui à l'évolution de la législation marocaine sur la culture et le patrimoine : projet de charte, loi sur le patrimoine, loi sur les Trésors Humains Vivants (THV), etc.

- Il y a ensuite les activités d'appui à l'élaboration de la Stratégie nationale du Ministère de la Culture. Une stratégie qui vient d'être finalisée, et pour laquelle un plan de communication sera prochainement mis en œuvre une fois les cadres chargés de l'activité de plaidoyer, formés.

- Il y a encore la création très abondante d'outils destinés à faciliter le fonctionnement de certains services (création d'un outil pour l'établissement de l'inventaire national du patrimoine / Direction de la Régie de l'Inventaire ; création d'un SIG pour la localisation des biens et des sites culturels).

- Il y a enfin l'organisation d'un plan de formation de la DAF (Direction Administrative et Financière) du Ministère de la Culture qui s'est déroulé sur 3 ans : outils de communication, conceptions de projets administratifs, etc.

3.1.2. La réalisation d'études et d'outils

Comme Tamkine, le programme culture s'est fortement investi dans la production d'études et d'outils visant à mieux appréhender la culture marocaine.

A cet égard, les productions sont de trois types :

- Il y a d'abord les études à dimension nationale (15 recensées) qui sont déjà mises en ligne pour 7 d'entre elles : *Analyse et mise à jour des données disponibles sur le patrimoine culturel marocain ; Connaissances, perceptions et attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine ; Définition du patrimoine culturel et ses composantes ; Diagnostic de l'économie du patrimoine culturel au Maroc ; Diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel ; Etude pour la mise en place d'un système de Trésors humains vivants, etc.*

- Il y a ensuite les études menées localement, qui permettent de venir en appui aux collectivités locales dont nous reparlerons plus loin. *(voir les diagnostics et les plans globaux de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine culturel des communes rurales de Asrir, Assa, Fam Lhisn, Ifrane de l'Anti-Atlas).*

- Il y a encore la production d'outils destinés aux professionnels de la culture et du patrimoine, notamment au travers de la plateforme web « apprentissage » et le portail du patrimoine culturel, pour leur permettre de développer leurs activités : 5 modules de formation consacrés à la conception de campagne de sensibilisation à la culture dans les écoles, à la conception d'événements artistiques, à la gestion de sites archéologiques, au développement d'AGR intégrant la dimension « patrimoine », etc.

- Il y a la production d'outils de communication : film, site web, portail (déjà cité) ;

- Il y a enfin le travail de capitalisation à travers l'étude portant sur la gestion des connaissances en cours de finalisation.

3.1.3. Les activités d'appui offertes à l'échelle de la zone de convergence

Les activités initiées sur la zone de convergence, viennent faire suite à une série de programmes qu'il nous faut rapidement évoquer, notamment parce qu'ils déterminent pour partie l'organisation proposée et les activités menées par le programme Culture, mais aussi, parce qu'ils témoignent de l'histoire même de l'intervention des Agences des Nations Unies dans le sud du Maroc.

- Histoire

Ainsi, avant même que le programme ne soit engagé sur la zone, les provinces du sud avaient bénéficié de 4 programmes : le programme Cactus, initié dès 2007 ; l'IPED (Initiative pour la Promotion de l'Emploi et le Développement) qui se situe dans la continuité des programmes de l'ANAPEC**, l**e POS (Programme des Oasis du Sud) initié en 2007-2010 sur 3 oasis exclusivement : Asrir, Ifrane, Targhist et le programme Agenda 21 initié auprès des communes de Assa, Guelmim, Tantan,Tarfaya et Tata.

L'ensemble de ces programmes avait été alors piloté et coordonné par l'Agence pour la promotion et le développement économique et social des provinces du sud du Royaume (appelée également « Agence du Sud »), alors nouvellement créée, qui avait désigné des coordinateurs régionaux (1 par province) pour piloter les activités de chacun d'entre eux.

Et puis, à la suite de ces programmes, des leçons apprises sur le terrain et de la nécessité de regrouper les activités, nait en 2010, le PDTS (Programme de Développement Territorial des Provinces du Sud), pour une période de 3 ans, qui va reprendre, prolonger et corriger les activités initiées dans l'ensemble des programmes précédents.

Ainsi, 4 axes d'intervention vont être proposés pour la période 2010-2013 :

- 1 axe consacré à l'élaboration des PCD ;
- 1 axe consacré à l'appui à l'investissement dans le cadre de grappes (tourisme, produits de terroir) ;
- 1 axe consacré à l'intégration des marocains ressortissants de l'étranger ;
- 1 axe consacré à la gestion durable du patrimoine culturel et naturel.

Une diversification progressive des secteurs d'intervention donc, notamment vis-à-vis des programmes précédents, auxquels va être associé un territoire d'intervention dorénavant plus vaste. Ainsi, et pour l'ensemble de ces axes, le programme va intervenir dans 5 provinces :

- La Province de Guelmim avec 19 communes (dont 2 urbaines) ;
- La Province de Tata, avec 16 communes ;
- La Province de Assa, avec 7 communes ;
- La Province de Tantan, avec 12 communes ;
- La Province de Tarfaya avec 2 communes.

Pour piloter la mise en œuvre de l'ensemble des activités initiées dans chacune des zones, l'Agence du Sud, au travers du programme, va faire le choix de créer des coordinations locales chargées de piloter les activités de leur territoire respectif avec une petite équipe.

S'il paraît essentiel d'avoir présenté rapidement le PDTS et son organisation, c'est précisément parce que le Programme Culture, initié pourtant un peu plus tôt, va, non pas se développer en parallèle, mais, au contraire, se fondre dans les axes et activités proposés par ce programme, en limitant cependant son aire d'intervention à la zone de convergence constituée des oasis de Guelmim, Tata et Assa.

- Les activités d'appui aux collectivités locales

Comme évoqué ci-dessus, les activités du programme « Culture » se confondent donc avec 3 des 4 axes du programme PDTS, sur une aire géographique limitée à la zone de convergence, mais à partir d'un mode d'intervention qui lui est propre :

- Ainsi, sur l'axe « Appui aux PCD », le programme s'est chargé jusqu'alors d'apporter une plus-value sur l'approche « genre » et l'approche « patrimoine » dans la conduite des diagnostics de 4 communes (+ 4 nouvelles) ;
  Il a également donné lieu à l'élaboration de 4 plans globaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel (+ 4 en cours) ;
  Il s'est enfin chargé d'organiser des modules de formation destinés à sensibiliser les élus, les associations et les coopératives sur la problématique « genre », et sur la BSG ;
  Il y a enfin la création d'un bureau d'information touristique à Asrir (en cours de construction) et de 3 gîtes.

- Sur l'axe « Gestion durable du patrimoine culturel et naturel », le programme est intervenu dans l'élaboration de 2 circuits touristiques (Asrir, et Akka) en faisant appel à un bureau d'étude de Rabat pour la conception des circuits (tous thématisés), la signalétique et la politique de communication (brochure, dépliants, etc.) ;
  Il a également participé à la réhabilitation de la Zaouia Moulay El Bachir Al Alaoui (présidée par une femme qui est en même temps élue, ce qui est une nouveauté dans la région où les Zaouia sont traditionnellement présidées par des hommes) ;
  Il a encore financé des aménagements : scène Ganga, Dar El Farha et maison de métal ;
  Il a enfin organisé des activités de formation, sensibilisation, et d'appui à l'organisation de certaines manifestations (forum de Casablanca, salon de l'agriculture à Meknès, etc.).

- Les activités d'accompagnement de la société civile

- Sur l'axe « appui aux AGR », le programme s'est chargé de venir en appui aux financements de micro-projets (14 coopératives et associations), principalement ceux destinés à professionnaliser les coopératives de femmes : couscous, vannerie, tentes, dattes, etc… mais, nous reviendrons plus largement sur ce volet dans la partie consacrée aux études de cas étudiées dans le cadre de notre travail ;

- Il y a également de manière ponctuelle, l'appui au cluster destiné à assurer le marketing et la commercialisions des produits de la région (financements partiels de la participation de celui-ci aux foires citées plus haut et valorisation des produits de terroir (emballage, présentation, etc.) ;

- Il y a enfin l'organisation de journées de sensibilisation destinées aux jeunes, aux élus et aux coopératives sur l'importance des OMD et leur lien avec la culture et le patrimoine (programme-culture et Focus-country).

3.1.4. Autres activités

- **Les activités organisées dans les écoles**

  Activité encore non organisée à ce jour, elle devrait donner lieu à la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation à la culture destiné aux écoles de 4 régions.

  Confiée à l'AINSAP, association composée d'archéologues, cadres du Ministère de la Culture, ce volet du programme s'est consacré pour l'heure, à la conception finalisée du module pédagogique.

- **Le centre d'interprétation du site archéologique de Volubilis.**

  En cours de construction sur un site classé au patrimoine mondial de l'UNESCO, le centre aura prochainement pour objectif, au travers de sa documentation et de ses outils multimédias interactifs, d'accueillir un public élargi (touristes, scolaires, chercheurs, etc.) tout en ayant la préoccupation de s'autofinancer et de servir de modèle de référence à la fois technique et économique pour une éventuelle réplication sur d'autres zones.

3.2. Contenu du programme Tamkine

Le contenu du programme Tamkine, dont les activités se sont déroulées sur 3 ans, a donné lieu à 5 grands secteurs d'intervention :

3.2.1. Les activités de renforcement institutionnel au niveau central

Le premier des volets d'intervention du programme a porté sur le renforcement institutionnel et l'appui à la réforme d'un certain nombre de textes de lois.
En effet, si la situation des droits des femmes au Maroc a certes évolué ces dernières années (promulgation du code de la famille en 2004 et du code de la nationalité en 2008 ; nouvelle Constitution qui comprend de nombreuses dispositions renforçant le statut des femmes, en luttant contre les discriminations qui les affectent (création de l'Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes formes de Discriminations, APALD), et en institutionnalisant l'égalité entre les hommes et les femmes (article 19)), il n'en demeure pas moins qu'il était urgent d'accélérer les chantiers en cours.

C'est pourquoi, Tamkine a fait le choix de mener plusieurs interventions :

- Une qui a trait à l'organisation d'ateliers de concertation, de réflexion et de communication pour engager un travail d'harmonisation des textes de loi qui permet aujourd'hui de donner lieu à :

- Un projet de réforme du code pénal et du code de procédures pénales pour la protection des femmes et des enfants contre la violence ;
- Un projet de loi sur les violences faites aux femmes ;
- Un projet de loi sur le travail domestique (aujourd'hui adopté par le gouvernement).

- Une qui concerne l'appui à la société civile au travers de la coalition des ONG « le printemps de la dignité », constituée pour plaider en faveur de l'accélération des réformes destinées à protéger les femmes de la violence et de la discrimination ;

- Une qui a trait au souci de capitaliser et de partager l'expérience de Tamkine (modélisation du programme en terme de coordination et de gouvernance) ;

- Une qui a trait à des activités organisées auprès du Ministère de l'Economie et des Finances :

- Organisation d'ateliers au profit des cadres de la programmation budgétaire pour les sensibiliser à la BSG institutionnalisée ;
- Appui à l'élaboration d'un guide sur la réforme budgétaire axée sur les résultats et l'intégration de la dimension genre, conditionnée par la réforme en cours sur la loi organique ;
- Appui technique à l'élaboration du rapport annuel « genre », outil d'évaluation des politiques publiques de 26 départements.

3.2.2. La conduite d'études (amélioration des données de la connaissance) :

Mise en place d'un partenariat avec le HCP sur deux études importantes :

- Une portant sur une enquête nationale portant sur la prévalence de la VFG ;
- Une portant sur une enquête nationale budget-temps des hommes et des femmes.

3.2.3. Les activités d'appui aux collectivités locales

Concernant l'appui offert aux collectivités locales, le programme Tamkine s'est attaché à venir en appui à 9 communes (+1 commune test) de deux régions (Ouarzazate et Fès) pour gendériser l'élaboration du processus de planification territoriale.

- Appui à la mise en œuvre de SIC gendérisés dans 5 communes de Ourzazate et 5 communes de Fès et organisation de formations des acteurs locaux (personnel communal et préfectoral) ;
- Approfondissement de certains diagnostics sur la problématique Genre : essentiellement une revue à mi-parcours, matérialisée par une analyse des PCD des communes par un Bureau d'étude (région de Fès et Ouarzazate) avec la production d'outils pour la gendérisation des PCD (Guide).

Pour avoir étudié plus spécifiquement les communes de la région de Ouarzazate, 2 des 5 communes concernées semblent aujourd'hui s'être appropriées l'outil mis en place (SIC) dont celle de Ouissalsat auprès de laquelle l'équipe d'évaluation a travaillé.

Ainsi, pour chacune d'entre elles :

- Des formations sur l'approche genre ont été proposées aux équipes municipales et provinciales ;
- Le SIC gendérisé a été élaboré et installé ;
- Les données « gendérisées » ont été enregistrées.

Reste que le passage du diagnostic au plan de développement communal « gendérisé », puis au plan d'action n'a toujours pas eu lieu. On note pour certaines communes, un changement de regard, une attitude apparemment bienveillante des Présidents de municipalité et des équipes techniques à l'égard de projets qui permettrait de mieux prendre en compte les difficultés et les besoins formulés par les femmes et les enfants ; mais dans les faits, aucun plan d'action ne semble encore avoir changé. Seules, les communes qui bénéficient de l'INDH et qui ont un Président de commune sensibilisé, accordent plus facilement ces financements aux projets destinés aux femmes et/ou aux jeunes.

Citons encore l'exemple de la commune de Ouissalsat dont le Président a déclaré lors de notre visite, que : 640 000 dhs + 465 000 dhs des 1,5 millions de dhs de l'INDH sont consacrés aux projets qui concernent spécifiquement les enfants et les femmes, soit 71% de son montant.

Si les effets directs du SIC sont à priori inexistants, les effets indirects sont donc à observer de plus près. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la partie suivante.

Quant à la BSG intégrée dans le budget municipal, il n'y a encore rien du tout à ce jour.

Et puis, cette expérience a été l'occasion de produire un outil qui pourrait être adossé au guide d'élaboration des PCD de la DGCL.

En effet, deux initiatives avaient été lancées jusqu'alors au Maroc pour le recensement des données au niveau local : l'une portée par le Ministère de l'économie et des finances (SIC) et l'autre par la DGCL avec l'appui de l'UNICEF (CBMS). La première n'était pas gendérisée, la seconde l'était, mais avec un nombre trop conséquent d'indicateurs. ONU-Femmes a donc travaillé sur l'harmonisation des outils existants et la création d'un seul outil opérationnel (Nous sommes ainsi aujourd'hui à la version 4 du SIC) qui pourrait ensuite être généralisé… si la DGCL veut bien s'en saisir.

Un travail a également été engagé avec l'ADFM sur l'élaboration d'un guide définissant et organisant le rôle et le fonctionnement des membres des comités de parité et d'égalité des chances dans les communes créées depuis 2009.

Une formation a enfin été destinée à un collectif d'ONG porté par ALCI à Fès (chef de file) qui cherche à pousser le gouvernement à un mémorandum « genre », à vulgariser les concepts et à sensibiliser à la BSG.

3.2.4. Les activités d'accompagnement des femmes

- **L'appui aux AGR (PPGR)**

Concernant les AGR, le programme, par le biais de la FAO et du Ministère de l'Agriculture, a décidé d'intervenir dans deux zones où la première des deux avait l'habitude de travailler : Bijaad et Skhour Rhamna, Bengrir, Sidi Bouathman (Bijaad étant hors programme).

Pour ce faire, choix a été fait de s'appuyer sur les Centres Techniques de l'Agriculture (CT) pour développer l'activité PPGR (budget attribué : 300 000 $).

Ainsi, au travers des CT de Skhour Rhamna, Bengrir, Sidi Bouatmane et Bijaad, 16 projets concernant 294 femmes, ont été soutenus (12 réalisés et 4 en cours).

Sans être en capacité de porter un jugement sur l'ensemble des projets, retenons que ceux menés sur la zone de Skhour Rhamna, sont au nombre de 4 (3 projets caprins et 1 projet avicole).

Précisons que le soutien aux projets caprins a consisté à distribuer 3 chèvres par femme et à les accompagner (au travers de formations) pour développer leurs activités. Selon les données fournies par la FAO et le CT, l'amélioration des revenus semble être de l'ordre de 300 à 400 dhs par mois et par femme.

Notons cependant, qu'il ne s'agit nullement de projets communautaires, donnant lieu à l'existence d'une association créée, et encore moins, d'un projet de coopérative.

- **Le développement des Centres multifonctionnels (CMF)**

Les CMF sont censés constituer une des pièces maitresses du programme Tamkine dans les régions d'intervention du programme. En effet, l'un des objectifs du programme était de donner lieu au développement de CMF capables d'être des lieux d'accueil, d'expression et d'accompagnement des femmes victimes de violence, aussi bien pour des problématiques sociales qu'économiques (PPGR).

Au travers des produits et activités proposées, le programme envisageait ainsi de venir en appui à l'amélioration du fonctionnement de certains CMF et d'accompagner en parallèle, la création de nouveaux.

Ce sont essentiellement l'UNESCO, l'UNICEF, le FNUAP (financement seulement) et la FAO qui se sont chargées de cet accompagnement :

- L'UNICEF pour la conduite d'un état des lieux au niveau national ;
- L'UNESCO et le FNUAP (financement) pour le développement de la communication de centres déjà existants à Fès, Oujda et Essaouira ;
- La FAO pour l'accompagnement/création de deux centres dans les régions de Bijaad et Skhour Rhamna.

Au moment du démarrage de cette activité auprès des CMF, Le Ministère évoquait l'existence de 32 centres, mais le travail de terrain révéla très vite que très peu d'entre eux étaient fonctionnels.

Du côté de l'UNESCO, le travail a donc commencé à Fès, là où une association déjà structurée, développait des activités au sein d'un CMF dynamique, et de là, le travail a pu su se poursuivre à Oujda, puis Essaouira. Au final, l'UNESCO a conçu des stratégies de communication et des plans d'action (communication interne, signalétique intérieure et politique de communication externe de 3 CMF). Elle a également organisé la formation de son personnel pour professionnaliser l'accompagnement des victimes. Elle a encore conçu et distribué des brochures, organisé des émissions de radio, réalisé des capsules destinées aux femmes victimes de violence, gendarmerie, justice, hôpitaux, etc à l'échelle des régions de …

Du côté de la FAO et du Ministère de l'Agriculture, 2 centres multifonctionnels ont été créés à Bijaad et Skhour Rhamna. Le premier est géré par une association avec un MDG venu en appui au CMF créé dans ses locaux (zone hors programme). Le second est installé dans les locaux du Ministère de l'Agriculture. Il s'agit en fait, d'une salle de réunion et de formation du CT de Skhour Rhamna mise à disposition de l'association Anour les week-end pour ses activités de formation auprès des femmes.

Par ailleurs, le programme a initié un plan de formation destiné aux associations, aux cadres administratifs du Ministère de l'Agriculture et aux femmes, afin de permettre à tous et à toutes d'être sensibilisés à l'approche genre, à la violence et aux discriminations faites aux femmes, à la gestion administrative et financière, au montage de projet.

- **La mise en place de la chaîne de prise en charge**

Pour bien comprendre le contexte d'intervention du programme Tamkine à propos de la chaîne de prise en charge, il faut savoir que les lieux d'accueil et d'écoute des femmes victimes de violence sont censés exister dans les tribunaux de première instance, les commissariats de police, les gendarmeries (pour le milieu rural), ainsi que dans les hôpitaux depuis quelques années.

A la suite de la création de ces cellules/ point focaux/unités, une stratégie nationale a été élaborée avec le FNUAP, et, Marrakech, a alors été désignée comme région pilote, avec 2 cellules dans le projet : le CHU et l'hôpital provincial. Puis, un plan de formation a ensuite été organisé par l'UNICEF, auprès des médecins, de la police, des juristes et des ONG entre 2006 et 2009.

A noter également que les associations marocaines avec l'appui de leur partenaires (bailleurs de fonds) ont été les premières à mettre en place des centres d'écoute et un accompagnement des femmes victimes de violence et qu'elles ont plaidé pour que le gouvernement prenne en charge ces femmes et prévoit dans les services concernés, un accueil et un accompagnement spécifique.

C'est donc dans la foulée de cette expérimentation, que Tamkine a décidé de prolonger le travail initié par les ONG et l'UNICEF, et de lui donner une dimension supplémentaire.

Sur ce volet extrêmement important du programme, Tamkine est donc venu en renforcement de l'opérationnalisation de la chaîne de prise en charge des régions de Marrakech, Fès, Casablanca (hors programme) et Agadir (4 régions sur 6 initialement programmées).

Dans chacune des situations, le personnel des lieux d'accueil a donc bénéficié d'actions de formation, mais aussi d'informatisation des questionnaires destinés aux femmes victimes de violence.

Ainsi, côté formation, un certain nombre d'associations et de services de la santé, de la police, de la gendarmerie royale, de la justice ont été sensibilisés à la problématique de la violence, à l'identification des femmes victimes de violence, mais aussi à l'utilisation du logiciel qui permet d'enregistrer les données**.**

1 guide a été élaboré avec l'appui du MDG pour la prise en charge des femmes + dépliants

Côté système d'information institutionnel, il a fallu faire appel à un consultant extérieur pour créer le logiciel en tenant compte des besoins et des demandes de chaque administration : sûreté nationale, gendarmerie royale, justice, santé.

Bien que l'installation du système soit très récente, et qu'il est difficile de prendre du recul vis-à-vis de l'expérience, nous reviendrons sur les problèmes et les questionnements déjà perceptibles de cette expérimentation dans la partie suivante.

3.2.5. Les activités de sensibilisation et de formation

Les activités de sensibilisation et de formation proposées par Tamkine sont très nombreuses.

Pilotées par les agences des Nations Unies et les départements ministériels concernés, elles ont porté sur des thèmes et des contenus très variés :

- Activités de sensibilisation au VIH-SIDA portées par ONUSIDA, le FNUAP et UNICEF : Elaboration de kits pédagogiques et mise en œuvre du programme de formation destiné au personnel médical des lieux d'accueil (intégration de la composante Sida au niveau de la chaine de prise en charge des femmes et des filles victimes de violence) ; activités de sensibilisation dans les espaces féminins (Maisons des jeunes, Entraide nationale, ONG, etc.) ; activités de sensibilisation auprès des jeunes (Partage des régions entre ONUSIDA et le FNUAP pour les deux premières activités ; ONUSIDA seule sur le volet « jeunes ») ;
- Activités portant sur l'approche genre, BSG, auprès des élus, personnels communaux, associations locales, coopératives dans les régions du programme ;
- Conception de modules de formation et de sensibilisation pour les écoles par le Ministère de l'Education nationale : violence, VIH-Sida pour la formation des enseignants CRF, modules d'animation pour les clubs scolaires, guide des « éducateurs pairs » et création de cellules d'écoute dans les établissements + création en cours d'un centre régional de détection de la violence en milieu scolaire ;
- Activités de formation portant sur la problématique de la violence et les droits destinés aux acteurs de la chaîne de la prise en charge dans les régions du programme ;
- Activités de sensibilisation, information auprès des médias : capsules (au nombre de 72), émissions (au nombre de 32), etc ;

- Activités de production d'outils d'autonomisation des femmes, essentiellement avec 2 associations (IPDF et AMAPPE) : 1 guide sur l'autonomisation sociale (réalisé) + 1 guide sur l'autonomisation économique (modélisation des AGR) (non réalisé).

REGARDS CROISÉS
SUR
LES PROGRAMMES CONJOINTS

INTRODUCTION

Après avoir consacré un temps à la présentation de la mission d'évaluation et sa méthode, puis avoir présenté de manière synthétique et «orientée» le contenu des deux programmes conjoints, nous allons procéder maintenant à l'analyse des points forts, des obstacles et interrogations issus de l'observation de l'expérience du MDG-Fund, y compris celle de l'Initiative Focus Country.

Pour ce faire, nous procéderons en trois temps :

- Une analyse d'abord globale du MDG-Fund et de l'Initiative Focus Country, qui consiste à centrer l'observation sur la démarche, la philosophie et la conduite générale de cette expérience ;
- Une analyse du contenu des deux programmes au regard des 3 piliers du MDG-Fund et des critères classiques de l'évaluation : pertinence, efficience, efficacité et durabilité ;
- Une observation détaillée de 5 des 6 initiatives pilotes réussies (études de cas) proposées dans le rapport de lancement.

Une lecture analytique donc, qui hiérarchise les points de vue apportés par l'observation du projet, avec le souci d'offrir un regard à la fois distancié sur la démarche et pragmatique sur les actions concrètement menées.

I. APPROCHE GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE MDG-Fund

Comme évoqué en amont, nous nous attacherons tout d'abord à l'analyse globale du MDG-Fund, de l'Initiative Focus Country et des deux programmes conjoints, notamment pour témoigner de ce qui nous paraît intéressant, innovant, porteur au regard de leur contenu et de leur démarche, ou, au contraire, doté d'obstacles, de limites ou d'interrogations.

Ce volet introductif met volontairement de côté les interrogations liées aux trois piliers et ce que l'on peut dire du regard porté sur les programmes conjoints à ce propos, réservant, de fait, ces aspects, au paragraphe suivant.

1. POINTS FORTS

1.1. Des Programmes conjoints qui ont répondu à deux problématiques centrales à partir d'une approche plurisectorielle

Le premier des points forts sur lequel il paraît essentiel d'insister concerne le choix initial des deux programmes de se centrer sur des problématiques essentielles pour le développement du Maroc aujourd'hui :

- La culture longtemps marginalisée, voir niée, reconsidérée ici dans une perspective de développement ;
- Les femmes, dont la place et le rôle doivent être constamment soutenus si l'on veut voir les changements à leur égard, s'inscrire dans la durée ;

Deux secteurs prioritaires, en phase avec les stratégies nationales dont nous reparlerons plus loin, à partir d'une approche plurisectorielle qui cherche à intervenir au plus haut niveau de l'Etat comme au niveau de la société civile, à l'échelle nationale comme à l'échelon local, à partir d'interventions dans 6 régions pilotes.

Une approche plurisectorielle, qui permet également de combiner : appui à la mise en œuvre de réformes (lois), acquisition de connaissances (études nationales et locales) mais aussi, actions de formation, sensibilisation, communication, élaboration d'outils méthodologiques au service des acteurs (centraux, locaux et société civile), et appui à des activités de proximité (chaîne de prise en charge des femmes, etc.). Autant d'activités et d'acteurs bénéficiaires, qui, dans la démarche en tout cas, donnent l'image de programmes qui ont su apprécier correctement le contexte marocain pour agir aux niveaux nécessaires, à partir de leviers juridiques, politiques, économiques, sociaux et culturels tout à fait intéressants.

Sur la prise en compte des deux problématiques comme de la manière de les aborder et de les mener, ou encore de les coordonner, il est donc essentiel de souligner l'intérêt de la démarche.

1.2. Des programmes conjoints qui ont permis de valoriser les savoir-faire de chaque agence dans un même programme

Par ailleurs, l'avantage incontestable du MDG-Fund, de l'Initiative Focus country et des deux programmes conjoints, est d'avoir misé sur la complémentarité des compétences (qui s'est progressivement manifestée dans le déroulement des programmes) et le partenariat entre agences des Nations Unies à partir d'une démarche de projet :

- C'est par exemple l'UNESCO qui apporte son expertise dans le domaine culturel, en menant des études qui permettent de mieux connaître l'existence du patrimoine marocain, en concevant des circuits touristiques à dimension culturelle, en favorisant le développement d'AGR et la prise en compte d'un volet « culture » dans les PCD ;
- C'est également ONU-Femmes qui permet d'introduire la dimension « genre » dans les AGR et les PCD des deux programmes ;
- C'est l'UNICEF qui apporte son expérience en matière de planification communale, de SIC et de mise en place de la chaîne de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence ;
- C'est l'ONUDI qui vient (au début) en appui au développement des filières de production sur Guelmim, à partir de son expérience dans la production et la commercialisation de productions agricoles, artisanales, industrielles, etc. ;
- C'est la FAO qui participe au développement des PPGR sur Skhour Rhamna à partir de sa connaissance du terrain et de ses modes d'approche de l'appui aux productions locales ;
- C'est le PNUD qui apporte son expérience en matière de développement local à travers l'appui au PCD dans la zone de convergence ;
- C'est ONUSIDA, qui introduit la composante VIH-SIDA dans la chaîne de prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence ;
- C'est le FNUAP qui apporte son savoir-faire en matière de suivi-évaluation lors du lancement du programme ;
- Etc…

Autant de savoir-faire, de compétences et d'approches, que d'agences des Nations Unies, qui permettent de donner une couleur intéressante, innovante et parfois inattendue aux deux programmes conjoints.

Notons à ce propos, mais nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, que la présence de savoir-faire et de modes d'approches différenciés, ont permis de voir, comment, sur des activités pourtant identiques, les agences des Nations Unies concernées n'avaient pas forcément la même manière de faire. Autant de modes d'approche qui permettent d'apporter de l'eau au moulin de l'approche comparée et de l'intérêt d'observer ce qui s'articule, se complémente, se différencie, voire s'oppose.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point extrêmement important, notamment au moment des initiatives pilotes réussies (études de cas) qui portent sur les PCD et les AGR, activités dans lesquelles, l'UNESCO, la FAO, ONU-Femmes et ONUDI se sont trouvées impliquées, soit pour accompagner les groupements féminins dans le cadre des AGR, soit pour accompagner les municipalités dans l'approfondissement de leur diagnostic « genre » et « patrimoine » des PCD.

1.3. Des programmes conjoints qui ont servi de plus-value à d'autres dispositifs

Bien que conséquent sur le plan financier (12 millions de dollars sur 4 ans), les deux programmes conjoints ont misé sur l'existant, et l'intérêt d'apporter une plus-value à d'autres mécanismes ou programmes. Une initiative extrêmement intéressante, notamment parce qu'elle permet de voir sous un autre œil, la question de la mutualisation des moyens humains et financiers.
Le plus emblématique des exemples qui illustre ce point fort, est assurément le programme culture, qui, à l'échelle de la zone de convergence, s'est greffé sur les activités de l'Agence du Sud et du PDTS, profitant de la logistique de ce programme, des partenariats existants, de la connaissance du milieu, de l'inscription dans ses activités, et apportant de ce fait, un « plus » en terme de moyens financiers, comme de savoir-faire dans le domaine culturel et patrimonial, autant de problématiques que le PDTS lui-même, n'avait pas intégré, ou que très peu.

Une telle initiative permet assurément de démultiplier les actions de mutualisation souhaitées dans la démarche du MDG-Fund, en conviant les agences et les départements ministériels à travailler ensemble, mais aussi, en s'appuyant sur ce qui existe déjà sur le terrain, quand d'autres programmes sont en cours.

Sur ce point, Tamkine n'aura pas pu profiter d'une telle opportunité à l'échelle de ces activités régionales, et donc d'une complémentarité et d'une mutualisation de l'ensemble des moyens humains et financiers avec d'autres programmes ; mais il aura su profiter malgré tout, pour certaines de ses activités, de programmes ou de mécanismes déjà existants, en s'appuyant sur eux pour mener à bien les actions engagées par les partenaires du programmes (ONU-Femmes, UNICEF, FNUAP…) dans les régions, ou pour soutenir des actions en cours en dehors du programme (UNESCO dans le cas du CMF de Fès). C'est aussi le choix pris par le programme de renforcer le processus, engagé depuis 2006, de prise en charge des femmes et des enfants victimes de violence en misant sur « la qualité » de la chaîne de prise en charge ou encore dans le cas de l'intégration de la composante BSG dans les SIC des communes tests etc…

De l'avis de l'ensemble des personnes rencontrées (départements ministériels, élus, personnel local, ONGs et bénéficiaires), une expression revient souvent, spontanément et sous différentes formes pour illustrer notre propos : « le programme conjoint a permis d'accélérer l'aboutissement »… « d'améliorer la qualité des réalisations »….« d'apporter un savoir-faire en la matière »… « Sans le programme conjoint, on n'aurait pas pu avoir le même résultat etc. ».

Une telle perspective conduit à soulever tout l'intérêt d'une démarche qui cherche à apporter une plus-value à l'existant et à faire en sorte que, dans cette perspective, on puisse voir de tels programmes se fondre ou s'appuyer sur les programmes ou les mécanismes déjà présents.

1.4. Des programmes conjoints qui ont cherché à capitaliser autour de l'expérience

Même si l'ensemble des activités qui renvoient à ce point ne sont pas encore achevées, soulignons tout de même, le souci extrêmement important du MDG-Fund d'avoir cherché à capitaliser autour de l'expérience menée, notamment en réalisant un certain nombre

d'études et de travaux sur la modélisation dans le cas de Tamkine, ou encore l'étude sur la gestion des connaissances pour le programme culture, sans oublier la conception extrêmement abondante et riche de guides et d'outils pour les deux programmes.
Soulignons également, qu'en centrant une partie de l'Initiative Focus Country sur le suivi et l'évaluation, la capitalisation autour des points forts, des expériences innovantes, reproductibles à d'autres échelles et d'autres contextes, revêt un caractère de première importance pour les deux programmes conjoints et le MDG-Fund dans son entier.

1.5 Une Initiative Focus-Country aux activités prometteuses

Menée en parallèle, mais aussi en complément des deux programmes conjoints, l'Initiative Focus Country, a assurément apporté une plus-value aux activités déroulées par les deux programmes, notamment pour sensibiliser les acteurs aux objectifs du Millénaire et aux mécanismes de lutte contre la pauvreté, aussi bien au niveau national que local.

Parmi le panel d'activités menées auprès du monde des médias, du milieu scolaire et des autres catégories d'acteurs, nous voudrions souligner l'initiative très novatrice et prometteuse du partenariat engagé avec 6 universités marocaines, qui a permis la production de travaux de recherche réalisés par des étudiants. Il y a là, de notre point de vue, la préfiguration de partenariats plus importants encore, entre le monde des opérateurs du développement et le monde de la recherche ; deux mondes qui ont tout intérêt à collaborer dans une perspective de recherche-action qui permettrait d'appuyer et éclairer le montage de projet et la prise de décision. Nous reviendrons plus largement sur ce point dans la partie consacrée aux préconisations.

L'ensemble des 5 points forts, que nous venons d'évoquer, indépendamment de ceux dont nous traiterons plus loin à propos des 3 piliers du MDG, sont néanmoins à combiner à un certain nombre d'obstacles et d'interrogations.

2. OBSTACLES ET INTERROGATIONS

2.1. Des programmes conjoints aux activités insuffisamment intégrées

Le premier obstacle est assurément un des plus importants, notamment parce qu'il a des effets en cascade, dont les points qui vont suivre sont en partie la conséquence.

Ainsi, les programmes conjoints ont développé des activités à priori complémentaires (cf le premier des points forts évoqués), qui, dans leur mise en œuvre, ont néanmoins souvent donné lieu à très peu d'articulations.

En témoigne :

- L'accompagnement des AGR au niveau communal, qui n'a pas forcément de lien avec ce que les PCD travaillent et préconisent par ailleurs pour valoriser les filières de production locales ;

- La chaîne de prise en charge des femmes victimes de violence, à qui le volet AGR n'est pas forcément proposé pour faciliter l'autonomisation recherchée : exemple de l'appui offert à la chaîne de prise en charge de Marrakech, sans aucun lien avec ce qui se fait sur Skhour Rhamna, à 100 kms de distance, auprès de femmes en milieu rural (PPGR) ;
- La réalisation d'études sur le patrimoine culturel des communes concernées et l'élaboration de plans de sauvegarde et valorisation du patrimoine dont il n'est pas forcément tenu compte dans la mise en œuvre des PCD ;
- Le SIC gendérisé qui n'arrive pas encore à se décliner en propositions d'action pour les communes concernées ;
- Etc…

Autant d'exemples d'une liste bien plus longue, qui témoignent d'une vision insuffisamment intégrée des actions à mener à l'échelle des programmes. Un défaut somme toute très fréquent dans les programmes d'aide au développement, qui pose la question de l'impact de l'aide et de l'objectif recherché pour éviter quelquefois, que l'action menée soit « plus » contre-productive que bénéfique pour ses bénéficiaires.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point en illustrant notre propos dans le cadre des initiatives pilotes réussies (études de cas) de la partie suivante.

2.2. Des programmes conjoints qui n'ont pas de véritables approches territoriales

Cet obstacle est assurément en lien avec le précédent, tout en ayant sa propre raison d'être, notamment au regard de la prétention des deux programmes à développer des actions au niveau régional.
Par approche territoriale, il faut entendre ici, la prise en compte du territoire et la manière de penser une intervention qui mobilise les acteurs locaux, dans une multitude de secteurs complémentaires, avec le souci de voir des instances décisionnelles capables de coordonner et d'animer l'ensemble.

Si l'on a donc bien à l'esprit ce que peut être l'approche territoriale évoquée, les deux programmes conjoints ont tout de même manqué à l'appel de la démarche.

En effet, le programme Tamkine, tout en mettant en avant le concept de territorialisation, a plutôt misé sur une approche sectorielle, top-down. Un dispositif qui a certes mobilisé les acteurs locaux : les communes pour les SIC, les services déconcentrés de la Santé, de la Justice, de la Police et de la Gendarmerie pour la chaîne de prise en charge, les services de l'Agriculture pour les PPGR, mais de manière cloisonnée et surtout « éclatée » dans l'espace : un produit PPGR dans la localité d'une région, les SIC dans 8 localités de 2 autres, etc.

Donc, rien, qui traduit la volonté du programme d'agir à des niveaux complémentaires les uns des autres, pour, qu'à l'échelle d'un même territoire, l'approche genre soit prise en compte de manière transversale, et la situation des femmes considérée sous ses différentes facettes (politique, économique, sociale, culturelle, etc.).

Du côté du programme Culture, l'approche territoriale a par contre été plus présente, notamment parce que le programme, qui était adossé au PDTS, a privilégié le travail avec les collectivités locales, mais aussi, et cela permettait de donner une dimension plus intégrée à

l'action, d'intervenir sur une zone plus circonscrite. Un moyen d'articuler plus facilement ce qui était engagé et de limiter l'impression de saupoudrage. On voit bien ainsi, comment, en appuyant l'approche « genre » ou l'approche « culturelle » dans la planification communale, on peut faire le lien et générer des dynamiques avec l'appui aux AGR ou le développement de circuits touristiques que l'on finance par ailleurs à l'échelle du même territoire (cf activités du programme culture sur les oasis de la zone de convergence).
Reste que ce qui a pénalisé cette organisation et cette dynamique pourtant intéressante, c'est le « temps » du programme conjoint qui se trouvait en décalage avec le « temps », du PDTS. C'est ainsi que le processus de réalisation des PCD, qui avait été déjà engagé avant l'arrivée du programme culture (certains étaient même pratiquement approuvés : communes d'Asir, de Foum El hisn etc) a empêché d'intégrer les priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel, du genre et du tourisme durable issues du travail effectué dans le cadre du programme, et donc, d'aller jusqu'au bout de la démarche « territorialisée » de l'action.

2.3. Des programmes conjoints dont le contenu « pédagogique » soulève la question de l'appropriation

Les deux programmes conjoints ont assurément misé sur le renforcement de capacités des acteurs et le transfert des savoir-faire.

Comme indiqué en amont, c'est un des points forts de leurs démarches, qui s'inscrit par ailleurs dans les objectifs souhaités par les 3 piliers dont nous reparlerons ci-après.

La quantité très importante de formations destinées aux acteurs institutionnels, comme aux acteurs de la société civile, au niveau central, comme au niveau local, dans les domaines qui ont trait aux thématiques des deux programmes, ainsi que la production de guides et de modules de formation accessibles sur le portail du patrimoine, constituent assurément l'un des points les plus intéressants de la démarche.

Sauf que les formations proposées suscitent inévitablement des questionnements, non pas parce qu'elles ne seraient pas pertinentes au regard du contexte, mais parce qu'elles interrogent la mise en pratique de ce qui est enseigné. C'est le cas des formations destinées aux AGR qui ne sont visiblement pas associées à des exercices pratiques et à un accompagnement personnalisé post-formation. C'est le cas de la budgétisation sensible au genre, qui a donné lieu à d'importants programmes de formation, sans que les associations ou le personnel des collectivités locales bénéficiaires ne soient accompagnés ensuite dans l'expérimentation concrète de ce qui leur a été pourtant enseigné. C'est le cas des formations sur la gestion administrative et financière dispensées aux associations et coopératives (dans le programme culture) sans tenir compte de son applicabilité (vu le faible niveau d'intégration par les bénéficiaires de l'idée de passer d'une organisation artisanale à des micro-entreprises modernes).

Bref, un ensemble de modules de formation dont il ne s'agit pas ici de remettre en question la pertinence, mais des interrogations qui ont trait à l'accompagnement et à la mise en pratique « in situ » dont on sait qu'elle permettrait de s'assurer de l'appropriation de ce qui a été enseigné.

L'accompagnement des bénéficiaires évoqué ici, prend d'autant plus de sens, qu'une partie des formations est destinée à des populations démunies, parfois analphabètes ou à défaut illettrées, pour lesquelles, l'expérimentation et l'accompagnement régulier de ce qui a été enseigné, est absolument indispensable.

De tels questionnements sont également valables pour les modules de formation et les outils pédagogiques mis en ligne sur le portail consacré au patrimoine du Maroc. Des guides et des kits de formation dont le contenu n'est sans doute pas, là encore, critiquable, mais dont on n'est pas assuré qu'ils puissent être compris et appropriés par ceux et celles qui s'en serviraient.

C'est la question du projet pédagogique que nous soulevons ici, celui qui cherche à donner du sens à l'enseignement, qui s'adapte aux publics bénéficiaires, et qui a le souci de l'impact de ce qui est enseigné.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la partie consacrée aux préconisations. En attendant, la question posée soulève celle du dispositif organisationnel d'un tel programme. Comment s'assurer en effet, que des consultants extérieurs, prestataires de service, appelés à délivrer un savoir, puissent être relayés par une équipe présente sur le terrain, qui va s'assurer que les formations au montage de projet, à la gestion administrative, à la BSG, à la valorisation du patrimoine local, etc… soient comprises, intégrées et surtout mises en œuvre par ceux et celles qui en ont bénéficié ?

2.4. Des programmes conjoints dont la démarche et les activités à peine amorcées, questionnent la durabilité.

Sur ce point, notre analyse n'est évidemment pas globale, à l'échelle de toutes les activités engagées. Elle est au contraire essentiellement limitée à l'échelle des actions menées dans les régions.
Ainsi, et pour des raisons différentes, l'avenir de ce qui a été engagé localement suscite de notre point de vue des interrogations essentielles :

Pour les régions d'intervention de Tamkine, c'est la forme de l'accompagnement qu'il faudrait continuer à offrir aux services déconcentrés qui ont fait office de points focaux du programme : les directions régionales de la Santé et les Tribunaux de première instance, les services de police, les services de la gendarmerie pour la chaîne de prise en charge (bien qu'ici le département de la justice semble bien engagé dans la structuration de son intervention à travers les plans de développement régionaux et une meilleure organisation des niveaux provincial, régional et national) ; les directions de l'Agriculture pour les PPGR et certains CMF, les DCL pour les SIC, etc.

Pour la zone de convergence où intervient le programme culture, ce sont les suites qui seront données au PDTS qui doit se terminer en 2013. Si ce dernier est reconduit sous une forme identique ou une autre, (ce qui semble se profiler) l'avenir de l'accompagnement des collectivités locales comme des AGR ne sera probablement pas hypothéqué. Encore faudra-t-il s'assurer que les communes retenues jusqu'alors par le PDTS restent les mêmes et que les axes d'intervention soient poursuivis ; mais aussi faudra-t-il que le PDTS ait bien intégré dans sa démarche les approches genre et culture que le programme Culture a su apporter.

De telles interrogations montrent bien que les actions menées sont, pour une bonne partie d'entre elles, en cours de chemin, et donc en cours d'acquisition d'un savoir-faire pour ceux qui les ont porté jusqu'ici.

De toute évidence, l'avenir semble incertain, même si l'on sait que le PDTS sera probablement reconduit sous une autre forme, et que le programme Tamkine sera probablement renouvelé dans le cadre d'un Tamkine II, notamment parce que rien n'est dit dans cette perspective, et des zones d'intervention qui seront retenues, et des projets qui seront réalisés.

2.5. Une initiative Focus Country dont l'impact auprès des publics cibles est difficilement mesurable

Sans vouloir faire des activités « communication et plaidoyer » de l'Initiative Focus Country, un problème spécifique, nous voulons insister ici, sur la difficulté de mesurer l'impact d'actions de sensibilisation et de plaidoyer « tous azimuts ». Assurément, ce genre d'activités, menées sur un laps de temps très court, auprès d'une population élargie, a sans doute des effets bénéfiques, dont il est cependant très difficile de rendre compte.

Ce problème ne constitue d'ailleurs pas une spécificité de l'Initiative Focus Country. Il y a en effet aujourd'hui, un nombre très important de programmes qui consacrent une partie de leur budget et de leurs activités, à la sensibilisation d'un panel élargi de corporations professionnelles et de catégories sociales, en vue de changer les mentalités et les comportements de chacune d'entre elles. Reste qu'il est particulièrement délicat de mesurer ce qu'il est susceptible d'en rester. Reste aussi à trouver les moyens de prolonger un travail, qui, dès lors qu'il cherche à faire évoluer les représentations et les comportements culturels, ne peut pas faire fi de la nécessité de s'inscrire dans le temps long.

Conclusion : Quid des effets du contexte politique national sur le déroulement des deux programmes ?

Pour conclure, soulignons que la réalisation des deux programmes conjoints s'est déroulée dans un contexte politique mouvementé, dont les impacts sont à questionner de manière négative comme de manière positive :

Sur le versant plutôt négatif, il y a l'existence d'un agenda politique national qui a complexifié, voire retardé, la réalisation de certaines activités : élections communales de 2009, débat sur la régionalisation 2010-2011, réforme de la constitution en juillet 2011, organisation des élections législatives anticipées de novembre 2011 et mise en place d'un nouveau gouvernement en janvier 2012. Autant de contraintes qui ont ralenti le rythme des activités, en attendant la clôture des campagnes (communales, législatives, référendaires) et l'installation des hommes et des femmes politiques habilités à prendre les décisions, entériner les mesures ou donner l'aval pour la poursuite des réalisations.

Mais il y a également des effets porteurs, dont les deux programmes ont visiblement tiré profit :

C'est le cas du débat sur la Constitution qui a bénéficié de la synergie du programme Tamkine (débat engagé entre les départements ministériels, la société civile sur la question de l'égalité entre les sexes, les droits humains), contribuant à l'institutionnalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le texte suprême. Il y a également la préparation de matériaux (appui technique) pour faciliter la réforme du Code pénal et du Code de procédure civile sur la question de la lutte contre la violence fondée sur le genre et sa conformité avec la Constitution (texte en cours d'élaboration). A noter aussi le soutien de la coalition du printemps de la dignité (groupement de 22 associations) pour faire aboutir la réforme de la loi.

De son côté, le programme conjoint Culture n'a pas bénéficié des effets politiques évoqués ci-dessus, mais il a pu, sur la zone de convergence, mettre à profit les évènements locaux, pour démultiplier l'impact des activités : participation aux manifestations nationales et internationales pour faire connaitre les savoir-faire locaux, valoriser le patrimoine culturel et les industries créatives ; mais aussi faire émerger des femmes sur la scène politique et médiatique marocaine : c'est le cas de la présidente de la Zouia de Sidi Al-Mokhtar, de la présidente de la coopérative Kafila, etc.

Rappelons enfin que les deux programmes conjoints ont eu l'ambition de lancer des défis, d'initier des actions innovantes, mais complexes. Une telle complexité a eu des incidences sur le déroulement des programmes et leurs résultats. Pour le programme conjoint Tamkine, comme pour le programme conjoint Culture, le fait de chercher à travailler dans la complémentarité tout en coordonnant les actions des différents intervenants (Agences des Nations Unies, départements ministériels, associations, coopératives, services déconcentrés de l'Etat…), n'a assurément pas été chose aisée, particulièrement dans un pays connu pour sa forte centralisation du pouvoir, la « sectorialisation » des politiques publiques et la faible coordination des acteurs.

Ce facteur a influé sur le déroulement des activités, soit en retardant la conduite des réalisations, soit en complexifiant leur mise en œuvre, soit en pénalisant les résultats eux-mêmes. Nous citerons pour exemple : l'appui aux CMF, l'intégration de la BSG dans les PCD et l'appui aux AGR dont nous reparlerons au moment de l'observation des expériences innovantes (études de cas).

Agir ainsi sur les comportements et la pratique par la sensibilisation, la formation et l'accompagnement constitue assurément un défi difficile à surmonter. C'est en effet le temps et le renouvellement incessant de ces activités dans la durée qui sont à même d'introduire des changements durables et non circonstantiels, dans les comportements (amélioration du statut de la femmes dans la société, valorisation de la culture, etc.) et les pratiques au quotidien (amélioration de l'écoute et de l'accompagnement des victimes dans la chaîne de prise en charge, amélioration de la production des coopératives etc.). Il en est de même des mécanismes d'amélioration dans l'organisation et le fonctionnement des institutions (coordination, complémentarité, etc.).

II. APPROCHE EVALUATIVE AU REGARD DES 3 PILIERS DU MDG-Fund

Comme évoqué en amont, la Déclaration de Paris et le plan d'action d'Accra, la Réforme des Nations Unies *« Unis dans l'action »* et les OMD se sont fixés des objectifs à la fois différents et complémentaires.

- Il y a tout d'abord la problématique de l'efficacité de l'aide, derrière laquelle 5 axes ont été privilégiés : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle ;
- Il y a ensuite le développement des partenariats entre agences des Nations Unies dans le but de donner plus de cohérence et d'efficacité à l'action et de s'inscrire progressivement dans la perspective d'un seul ONU à l'échelle des pays partenaires ;
- Il y a enfin la participation à la mise en œuvre des OMD, au travers des 8 objectifs proposés lors du Sommet du millénaire à New York.

Ainsi, allons-nous reprendre chacun des objectifs cités et questionner pour chacun d'entre eux : la conception, le déroulement et les résultats du MDG-Fund au regard des quatre critères communément utilisés dans les évaluations : pertinence, efficience, efficacité et durabilité[6].

Précisons néanmoins, que derrière l'efficacité de l'aide, ce sont essentiellement 2 axes qu'il nous a été demandé d'observer : l'appropriation et l'alignement.

1. SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE

Assurément le MDG-Fund a eu le souci, dans la conception tout au moins, que les deux programmes conjoints répondent bien aux axes mis en avant dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Nous allons y revenir. Reste que dans le déroulement des activités, les fameux axes ont plus ou moins été respectés ou mis en œuvre.

1.1. L'appropriation

> **Rappel de la définition présentée dans la Déclaration de Paris**
>
> **Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement**
>
> - Ils s'engagent à s'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement, dans un vaste processus de consultation.
> - Ils s'engagent à traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels

[6] Précisons que dans le cadre de notre analyse, nous avons fait le choix de traiter les critères d'efficacité et de durabilité, ensemble. Une telle combinaison est due, de notre point de vue, à l'extrême proximité de ces deux critères. Deux critères qui n'ont de sens et de contenu que si leurs effets se combinent.

qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels. (Indicateur 1)

- Ils s'engagent à assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donneurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé.
- Les donneurs s'engagent à respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle.

Appliquée à la lecture que l'on doit faire du MDG-Fund, du Focus-Country et des deux programmes conjoints, et en conformité avec les questions évaluatives, l'appropriation doit être ici, entendue et observée comme un processus, dans lequel il s'agit de repérer les mécanismes, les outils et les activités proposé(e)s qui permettent au Maroc de s'engager sur la voie de l'appropriation. Il s'agit également d'observer la manière dont l'Etat marocain, au travers de ses départements ministériels et de ses services déconcentrés, mais aussi la société civile, intègrent les changements proposés.

1.1.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués

Lorsqu'on se penche sur la conception des programmes conjoints et que l'on cherche à y repérer les éléments qui marquent le désir des concepteurs de répondre à l'exigence de l'appropriation, qu'observe-t-on ?

- Un montage institutionnel, certes lourd, mais très intéressant, notamment en ce qui concerne les instances de gouvernance mises en place au niveau national : un CNC et des CGP qui impliquent l'ensemble des partenaires dans le pilotage et la gestion des programmes, mais aussi des Comités techniques, constitués de chefs de file, qui associent un département ministériel avec une agence des Nations Unies ou des activités qui désignent des points focaux pour s'assurer que la relation partenariale ait lieu. Autant de dispositifs organisationnels, à tous les niveaux de la direction, de la gestion et de la mise en œuvre des activités, censés faciliter l'implication et l'appropriation souhaitée.

- Des activités de formation et de renforcement de capacités, mais aussi un nombre très important d'outils, de guides et de manuels de procédure, qui constituent, comme évoqué en amont, un des points remarquables des deux programmes. Autant d'aspects là encore, censés marquer le souci de l'autonomisation et donc de l'appropriation des acteurs marocains, du plus haut niveau institutionnel à la société civile.

- Des activités de plaidoyer et de mobilisation sociale là encore, renforcées par la présence de l'Initiative Focus Country, censées participer aux changements de regards et aux évolutions culturelles. Autant d'aspects indispensables pour que les évolutions s'inscrivent dans la durée.

1.1.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées

Dans la mise en œuvre des deux programmes, le dispositif organisationnel imaginé au départ, et les activités proposées ont-ils alors été efficients ?

- Du côté du montage organisationnel, l'ensemble des acteurs impliqués dans les instances de gouvernance, ont fait valoir, dans une très grande majorité, l'intérêt qu'il y avait eu de travailler ensemble, tout en soulignant ce qu'il pouvait en rester :

- Des partenaires sur lesquels on pouvait mettre des visages et des contacts que l'on pouvait facilement reprendre si nécessaire ;
- L'amorce d'une culture de travail collective ;
- Le désir pour certains de continuer l'aventure, notamment dans le cadre d'un Tamkine II ;

- Reste que certains départements ministériels n'ont pas toujours joué le jeu de l'implication, et donc de l'appropriation que l'on pouvait espérer de ce montage.

- En témoigne les changements fréquents de certains représentants des départements ministériels dans les différentes instances de gouvernance, notamment au niveau des points focaux, qui a freiné la dynamique collective et l'appropriation qu'on pouvait espérer des activités menées ;
- En témoigne également les différences observées entre les départements ministériels eux-mêmes, qui ne se sont assurément pas impliqués de la même manière, et qui, par voie de conséquence, n'ont pas tous développé les pratiques et les savoir-faire nés des deux programmes. A ce niveau, tous les partenaires nationaux potentiels du programme culture n'ont pas été suffisamment impliqués.

- Reste également que la question de l'appropriation au niveau institutionnel, si elle semble globalement positive au niveau central, pose davantage de questions, dès lors que l'on observe ce qui s'est passé dans les régions.

- Ainsi, en ce qui concerne le programme Culture, certains services déconcentrés au niveau de la zone de convergence n'ont pratiquement pas été impliqués dans le déroulement du programme. Lors des entretiens effectués sur la zone de convergence, certains d'entre eux ont même fait savoir qu'ils ignoraient l'existence du MDG-Fund.
- En ce qui concerne le programme Tamkine, la situation est plus nuancée. Le partenariat direct avec certains services déconcentrés, considérés comme des points focaux de certaines des activités, les a, au contraire, placés au centre du programme, et donc de l'appropriation potentielle de ce qui était engagé.

Une telle différence entre les programmes est de notre point de vue très intéressante à observer, car, du montage organisationnel dépend une grande partie des questions posées à propos de l'appropriation du côté des services de l'Etat. Nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée aux préconisations.

- Du côté du renforcement de capacités, il est aujourd'hui très difficile de se prononcer. Autant les outils et les formations proposé(e)s paraissent indispensables, autant les effets de ceux-ci et de celles-ci ne peuvent être observés que dans la durée.

A ce jour, nous retiendrons ce que le programme culture a initié auprès du Ministère de tutelle, et qui, au dire des bénéficiaires directement concernés, a très bien marché, avec un impact immédiat et fort sur l'activité des services concernés :

- La mise aux normes internationales de l'outil destiné à réaliser l'inventaire du patrimoine ;
- Le développement du SIG chargé de cartographier le patrimoine marocain ;
- Le plan de formation destiné à la DAF.

Nous retiendrons également ce que le programme Tamkine a initié auprès des équipes municipales concernées par le SIC « gendérisé », dont on sait aujourd'hui que l'outil est opérationnel pour 5 d'entre elles ou encore le système d'information institutionnel mis en place dans le cadre de la chaîne de prise en charge, dont il semble que les personnes formées soient en capacité de saisir les données et de les transmettre au Ministère du Développement social.

1.1.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises

Pour conclure, les deux programmes conjoints semblent avoir engagé un processus et des activités, qui, sur le plan institutionnel, au niveau central en tout cas, semblent avoir marqué les esprits et les pratiques.
Les programmes conjoints ont permis aux partenaires institutionnels de se rencontrer et de travailler autour de thématiques communes, comme ils ont permis de faire converger les idées sur des questions d'intérêt général (culture et genre).

Au niveau local maintenant, l'implication des services déconcentrés n'a pas fonctionné dans le cadre du programme Culture. C'est plutôt les collectivités locales qui ont été les partenaires privilégiés du programme.

Pour le programme Tamkine, la prise en charge et l'autonomisation des femmes et des filles s'est basée sur l'implication des services de la santé, la justice, la DGSN, la Gendarmerie et les associations, avec néanmoins une faible dynamique entre ces partenaires pendant la période du programme.

De telles observations nous conduisent à revenir sur la question du montage organisationnel, mais aussi à soulever la question de l'identification des besoins dont nous allons reparler ci-dessous.

1.2. L'alignement

Rappel de la définition présentée dans la Déclaration de Paris

Les donneurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

Il s'agit pour cela de :

- S'aligner sur les stratégies des pays partenaires.
- Utiliser des systèmes nationaux consolidés.
- Renforcer les capacités de développement avec le concours des donneurs.
- Consolider les capacités de gestion des finances publiques.
- Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés.
- Délier l'aide pour une meilleure utilisation des ressources.

Sans être à même d'évaluer le MDG-Fund au regard des 7 indicateurs que comprend cet axe, nous centrerons, conformément aux questions évaluatives, l'observation des deux programmes conjoints sur le désir de bâtir ou de respecter les stratégies nationales, et de centrer le contenu et les orientations des programmes en fonction de cet objectif.

1.2.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués

Lorsqu'on se penche sur la conception des programmes conjoints et que l'on cherche à y repérer les éléments qui marquent le désir des concepteurs de répondre à l'exigence de l'alignement, qu'observe-t-on ?

- Une volonté évidente de s'inscrire pleinement dans l'UNDAF 2007-2011 :

A ce titre, Tamkine est bien en adéquation avec les objectifs suivants :

- L'habilitation des femmes et des filles dans les domaines politique, juridique, économique, social et culturel (But national D) ;
- Le développement de progrès significatifs en matière d'égalité genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle (Résultat UNDAF fin de cycle 2011).

De son côté, le programme Culture est également bien en adéquation avec les objectifs de l'UNDAF 2007-2011) 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 ;
- Les conditions organisationnelles améliorant la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain ».

- Une volonté de s'aligner sur les stratégies nationales, comme sur les stratégies des départements ministériels concernés par les deux programmes conjoints.

- En témoigne l'adéquation des deux programmes à la réalisation des objectifs nationaux de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) dans sa lutte contre la pauvreté, la précarité et la marginalisation sociale ;
- En témoigne l'inscription des activités des deux programmes dans les stratégies de chaque département ministériel.

1.2.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées

Dans la mise en œuvre maintenant, le constat effectué par les acteurs institutionnels rencontrés est quasi unanime : tous ou presque ont insisté sur l'adéquation des programmes à leur plan d'action ou stratégie nationale. Cela a même été à plusieurs reprises, l'occasion de mettre en œuvre ce qu'un département ministériel avait du mal à initier seul.
Le premier d'entre eux est le Ministère de la Culture pour le programme Culture, mais il y a aussi le Ministère de l'Economie et des finances, le Ministère de la Justice et le Ministère de l'Education nationale pour Tamkine, qui ont fait valoir l'intérêt de bénéficier de ce type de programme pour mettre en œuvre leur plan d'action, concevoir leur stratégie ou dynamiser les actions en cours.

Reste que dans la mise en œuvre, les deux programmes conjoints ont révélé à plusieurs reprises, une faible identification des besoins des bénéficiaires, aussi bien au niveau des directions centrales que des services déconcentrés ou des collectivités locales.

A titre d'exemple, nous citerons la réalisation d'études ou de dispositifs dont le contenu peut se cumuler :

- Exemple de l'étude réalisée en 2008 sur la chaîne de prise en charge des violences faites aux femmes par le Ministère de la Justice, qui renvoie à l'étude réalisée dans le cadre du MDG sur la normalisation et la modélisation de la chaîne de prise en charge.
- Exemple du Système d'Information Institutionnalisé qui ne tient pas compte de ce que le réseau des associations fait par ailleurs pour recenser les violences faites aux femmes à l'échelle du pays ;
- Exemple de l'appui aux CMF qui n'avait pas donné lieu à une étude préalable en amont permettant d'identifier leur existence et les besoins ;
- Etc.

Sans compter le déroulement d'activités correspondant bien à des besoins nationaux ou locaux, mais confrontées à un problème de phasage sur le terrain avec ce que d'autres programmes ou acteurs mènent par ailleurs :

- Exemple de l'élaboration de plans globaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine dans des communes qui ont déjà leur PCD, et qui se trouvent, de fait, confrontés à la difficulté d'être pris en compte dans les plans d'action des PCD ;
- Exemple de l'appui à certaines AGR indépendamment du travail en cours sur les PCD et l'identification des filières économiques à prioriser.
- Etc.

Autant d'aspects qui renvoient à l'histoire des deux programmes conjoints, histoire qui a témoigné de la construction des deux PRODOC, avec un recensement des besoins institutionnels, comme des besoins à l'échelle des populations sans doute rapidement mené.

Des aspects qui ont ensuite freiné le déroulement de certaines activités et qui renvoient aussi à la question parfois délicate de l'appropriation. Comment en effet s'assurer d'une appropriation efficace quand les activités menées auprès d'un acteur, d'un service ou d'une institution, s'avèrent peu en rapport avec les besoins qu'on peut y repérer ?

1.2.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises

Sur ce point, les résultats des actions menées auprès des départements ministériels semblent globalement satisfaisants. Une stratégie pour le Ministère de la culture a été créée et des plans d'action de plusieurs directions ministériels ont enfin pu être exécutés. Des pistes se profilent également pour la création d'un groupe thématique culture et développement au sein des Nations Unies.

Reste que la mise en œuvre de certaines stratégies posent à ce jour question : en témoigne celle du Ministère de la culture dont on n'est pas assuré que les moyens soient accordés pour sa mise en œuvre.

Reste également la question de la pérennisation de démarches qui ne trouvent bien souvent de dynamiques que durant le déroulement d'un programme, mais qui au lendemain du soutien offert, périclitent dans un temps plus rapide encore que celui qu'elles ont mis pour se développer avec lui.

2. SUR LE PARTENARIAT ENTRE AGENCES DES NATIONS UNIES

2.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués

En guise d'introduction, rappelons que le programme Tamkine réunissait 13 départements ministériels, avec le MSFFDS comme chef de file, 8 agences des Nations Unies avec ONU-Femmes chef de file et plus de 40 ONG.

Rappelons également que le programme Culture réunissait 16 partenaires nationaux, avec le Ministère de la Culture comme chef de file, 5 agences des Nations Unies, avec l'UNESCO comme chef de file et un certain nombre d'ONG. Un dispositif organisationnel un peu moins lourd à priori, avec un nombre d'agences des Nations Unies un peu plus retreint.

Il n'empêche que dans les deux cas, les intentions étaient clairement là : faire en sorte, que sur une démarche de projet, les agences des Nations Unies travaillent ensemble et développent des partenariats qui s'inscrivent dans la durée.

Dans l'intention, comme dans le mode d'organisation à priori des activités, il y avait donc là quelque chose qui s'inscrivait totalement dans la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action » ; d'autant plus, que lorsqu'on regarde le projet de l'UNDAF 2012-2016, il y a là comme une préfiguration de ce que le système des Nations Unies veut devenir au Maroc, du côté de la complémentarité des compétences et des savoir-faire en tout cas.

En effet, l'UNDAF prévoit de créer 5 groupes thématiques :

- 1 groupe Genre ;
- 1 groupe Migration ;
- 1 groupe Jeunesse ;
- 1 groupe Culture et développement ;
- 1 groupe Sida.

On voit bien comment, sur des questions qui touchent au contenu des activités à développer, qui touchent aux savoir-faire et aux compétences à mutualiser, Tamkine et le programme Culture ont amorcé la culture partenariale que l'UNDAF cherche à susciter dans deux de ses groupes thématiques.

2.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées

Lorsqu'on se penche maintenant sur la manière dont les partenariats inter-agences se sont mis en place dans le cadre des produits et activités développées par les deux programmes, plusieurs points de vue, parfois complémentaires, parfois contradictoires, sont à mettre en avant :
Il y a d'abord des agences des Nations Unies qui ont fait valoir tout l'intérêt qu'il y avait eu de travailler ensemble, mais il y en a d'autres, qui ont surtout vu des inconvénients et des freins à l'efficacité de l'action (essentiellement le temps consacré aux réunions).

Autant d'aspects qui renvoient au fait que la culture partenariale ne nait pas du jour au lendemain, et qu'il est intéressant de comprendre ce qui se passe dans les points de vue qui s'opposent.

A-t-on affaire à des modes d'organisation qui ont différé d'un produit et d'une activité à l'autre ? A-t-on affaire à des agences des Nations Unies dont la culture partenariale est déjà amorcée pour certaines, alors qu'elle est encore inexistante pour d'autres, laissant entendre que le chemin à parcourir n'est pas le même pour tous ?

Sans doute y a-t-il des deux réponses à la fois dans les questions posées.

- En effet, il apparaît perceptible que certains produits n'ont impliqué qu'une seule agence, et qu'il était difficile de ce fait, de participer aux différentes instances de gouvernance, dont le rythme soutenu des réunions pouvait donner l'impression de freiner ce que l'agence en question avait à faire dans le cadre de son plan de travail.
  C'est d'ailleurs un point de vue souvent partagé de la part des acteurs impliqués dans les différentes instances des programmes, que d'avoir perçu les réunions du CNC ou des CT comme de simples réunions d'information et de communication, et non des réunions de travail « collaboratif » sur ce que les uns et les autres faisaient dans le cadre des activités dont ils avaient la responsabilité.

- Par ailleurs, il paraît évident que les agences des Nations Unies ont leur propre histoire, et que celle-ci a des incidences sur les difficultés ou non, rencontrées ou pas, à faire naître des activités communes.
  Nous ne nous permettrons pas ici de désigner celles qui relèvent de l'une ou l'autre des catégories, comme nous nous refusons de porter un jugement sur cet état de fait. Nous soulignerons seulement que chaque institution, par son histoire, par ses modes de production, par la nature de ses savoir-faire, a une manière bien à elle de collaborer ou pas avec d'autres, et que cette réalité nécessite que l'on en tienne compte lorsqu'on veut que le partenariat entre agences des Nations Unies, qui n'est pas inné, ne soit pas non plus forcé, au risque d'être plus contre-productif qu'autre chose.

En attendant, soulignons malgré tout le mérite de ce dispositif, d'avoir fait le pari de mettre autour de « la même table » ; des acteurs à cultures managériales différentes, qui ont des modes d'organisation et de fonctionnement distincts (Agences des Nations Unies, départements ministériels, acteur locaux, élus et ONGs) et qui jusqu'à présent, avaient peu réussi à travailler ensemble sur un programme aussi important et sur une période aussi longue.

2.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises

Sur le plan des résultats comme celui de la pérennisation des partenariats entre agences des Nations Unies, il paraît important d'évoquer deux points.
Le premier concerne le fait que les agences des Nations Unies ont bien souvent utilisé ou développé leurs propres outils et guides de procédure.

Un point qui renvoie au constat que les partenariats se sont souvent arrêtés à un niveau, et qu'il a été difficile d'aller jusqu'au bout de ce que peut produire une dynamique collective. Des résultats en demi-teinte donc, qui ont des chances d'avoir des effets extrêmement

intéressants, si jamais l'étape suivante consiste vraiment à mutualiser les savoir-faire et les compétences et à en faire quelque chose.

A titre d'illustration, mais nous reviendrons sur ce point dans le chapitre consacré aux préconisations, il serait intéressant d'imaginer des productions collectives, des guides qui intègrent les axes et les thématiques de chaque agence.

Pour le reste, retenons que la culture partenariale qui vient de s'amorcer, a toute les chances de se poursuivre :

- D'abord, parce qu'elle s'inscrit dans une politique clairement énoncée par les Nations Unies ;
- Ensuite parce que l'UNDAF 2012-2016 va dans le sens de donner encore plus d'ampleur à cette dimension en fixant un cadre organisationnel répondant à ces exigences.

Reste à donner aux agences des Nations Unies présent dans les pays partenaires, la possibilité de disposer des moyens de cette politique. En l'occurrence, une gestion plus décentralisée et mieux appropriée aux contraintes locales que ne l'ont été les deux programmes conjoints dont il est question ici.

3. SUR L'ATTEINTE DES OMD

3.1. Préalables méthodologiques

Compte tenu de la spécificité des programmes conjoints, la question des OMD doit être prise sous un angle différent de celui souhaité au départ.
En effet, pour être en conformité avec les TdR, nous devrions logiquement nous demander si les actions des deux programmes conjoints ont contribué à la réduction de l'extrême pauvreté et à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, notamment pour les objectifs qui les concernent. Nous pourrions ainsi observer précisément les activités engagées à l'intérieur de plusieurs des produits, et mesurer l'impact des activités sur les publics bénéficiaires.

Or, plusieurs raisons nous empêchent d'aborder la question de cette manière :

- Il y a tout d'abord, au sein des deux programmes, des actions de renforcement institutionnel dont il est difficile de mesurer les effets directs sur la réduction de la pauvreté. Comment en effet, déduire d'une action de formation auprès d'une administration centrale ou du personnel d'une municipalité, l'impact auprès des populations qu'elles accompagnent ?

- Il y a ensuite des actions qui doivent nécessairement s'inscrire dans la durée pour qu'on commence à en mesurer les effets. Une durée qui n'est pas celle d'un programme de 3 ou 4 ans, mais une période bien supérieure, qui va au-delà du temps qui nous est laissé pour observer les effets et l'impact de ce qui a été réalisé.

A titre d'illustration, il y a eu au sein des deux programmes, des activités de soutien aux AGR de groupements féminins. Une bonne partie des associations ou coopératives appuyées par le programme ne génèrent pas encore de revenus auprès des femmes. Doit-on considérer pour autant que l'impact de cette activité de soutien aux AGR est nulle ? Certainement pas. Notamment parce que, pour l'heure, les effets peuvent être autres, et qu'à l'échelle des années à venir, les activités soutenues deviennent économiquement, des sources de revenus.

- Il y a encore, le fait que le MDG-Fund, sur bien de ses activités, est venu se greffer sur des programmes existants, particulièrement dans le cadre du programme Culture, au niveau de la zone de convergence, là où les activités se sont fondues avec celles du PDTS. Comment alors distinguer les effets de chaque programme dès lors que les activités de l'un et de l'autre ne se distinguent plus ?

- Et puis pour finir, précisons que les deux programmes, qui avaient pris un certain retard à leurs débuts, viennent encore de s'engager dans des activités dont il est impossible à ce jour, de mesurer l'impact auprès des populations bénéficiaires.

Tout ceci pour dire à quel point nous ne pouvons mesurer les effets du MDG-Fund sur la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des objectifs qui les concernent.

Par contre, ce qu'il nous est possible de questionner, c'est l'adéquation ou non des activités et des produits au contenu des Objectifs de Développement pour le Millénaire.

3.2. L'adéquation des programmes aux objectifs

Et à cet effet, retenons que les deux programmes conjoints cherchent bien à répondre aux nouvelles orientations de l'aide au développement.

Ainsi, le programme culture, de par ses activités, s'inscrit dans la réalisation de 2 des 8 OMD :

- L'Objectif n°1 : « Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim », par l'intermédiaire des activités qui portent sur l'appui aux AGR dans la zone de convergence ;
- L'Objectif n°3 : « promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes », pour l'ensemble des activités qui portent sur les AGR, mais aussi l'appui offert aux PCD sur l'approche genre et la formation des élus et de leur équipe municipale, particulièrement, les membres des comités de parité et d'égalité des chances.

Ainsi, le programme Tamkine, de par ses activités, s'inscrit dans la réalisation de 3 des 8 objectifs des OMD :

- L'OMD n°3 : « Promotion de l'Égalité des sexes et Autonomisation des Femmes », en y ajoutant une cible 14 singulière : « La réduction de moitié de la violence à l'égard des femmes », de par l'ensemble des activités menées au niveau national (cf activités d'appui aux réformes des textes de lois), mais aussi au niveau régional, avec les chaines de prise en charge, l'appui aux CMF, aux PPGR, etc.

- Les OMD n°1 et 6 pour d'autres actions, comme celles liées aux PPGR destinées aux femmes de la région de Skhour Rahmna et Boujad, mais aussi, l'ensemble des activités pilotées par ONUSIDA sur les actions de sensibilisation dans la lutte contre le Sida.

3.3. Questionnements

Reste que les cibles retenues et la démarche adoptée à certains moments, soulèvent des interrogations quant aux critères qui ont prévalu pour leur sélection :

Sur le choix des cibles :

> Nous ne nous permettrons pas de questionner le fait d'avoir privilégié parfois des territoires qui semblaient moins nécessiteux que d'autres (parce que déjà accompagnés et de fait, plus avancés qu'ailleurs) : exemples de l'appui à l'approche genre ou l'approche culturelle dans les PCD de communes qui bénéficiaient d'un accompagnement antérieur plus important que leurs voisines ; exemple de l'appui à des chaînes de prise en charge déjà fonctionnelles ; intervention auprès de CMF existants, etc., autant de choix qui peuvent s'expliquer par la pertinence d'intervenir là où une dynamique est enclenchée, là où un dispositif mis en place nécessite des interventions complémentaires, etc..
> Nous nous permettrons seulement d'interroger le choix d'avoir concentré une bonne partie de l'intervention du programme culture sur la commune d'Asrir, dans des domaines aussi diversifiés que l'appui au PCD, la conception de circuits touristiques, l'aménagement d'une scène Ginga, l'appui aux AGR, etc., autant de projets qui peuvent surprendre, quand on sait à quel point cette commune est aidée par ailleurs.

Sur la démarche :

- Il y a le choix d'avoir concentré des moyens conséquents au soutien des AGR sur un nombre très restreint d'associations, de coopératives et de bénéficiaires, quand on sait que les besoins sont immenses par ailleurs (mais nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée aux études de cas).
- Il y a ensuite le choix de certaines zones, dont les critères pris en compte pour les sélectionner, ont parfois plus tenu compte de la connaissance que les agences des Nations Unies avaient de celles-ci, que de l'indice de pauvreté observé.

III. INITIATIVES PILOTES RÉUSSIES (ETUDES DE CAS)

Comme proposé dans le rapport de lancement, et en accord avec les membres du GRE, il avait été convenu, en parallèle à l'approche globale des deux programmes, de se pencher sur un certain nombre d'activités et projets menés, soit au niveau national, soit au niveau local.

Au travers de leur observation, l'objectif était de questionner autrement l'adéquation du contenu des programmes aux 3 piliers du MDG-Fund, mais aussi, de repérer les points

communs et les différences entre la démarche et les savoir-faire initiés par les agences des Nations Unies à l'intérieur de chacun des programmes.

Précisons à ce titre, et en guise d'illustration, que chacun des deux programmes avait prétention à venir en appui à l'élaboration des PCD, comme d'accompagner des groupements féminins dans le développement d'AGR. Il paraissait donc intéressant d'aller observer chacune des démarches, de mettre en avant leurs spécificités comme leurs points communs et d'en tirer des conclusions quant à la manière de faire émerger la démarche la mieux appropriée.

Ainsi, avions nous retenu 6 projets, produits ou activités : 2 menés au niveau national, 4 au niveau régional :

Au niveau national :

- Le système d'information institutionnel de Tamkine ;
- La production des guides et outils des deux programmes.

Au niveau territorial :

- L'appui aux PCD sur les volets culture et genre (Tamkine et PC Culture) ;
- L'appui aux AGR sur les volets culture et genre (Tamkine et PC Culture) ;
- L'appui au développement des centres multifonctionnels ;
- L'appui à l'opérationnalisation de la chaîne de prise en charge pour les femmes victimes de violence.

Au terme de l'observation des deux programmes, il nous faut cependant reconsidérer plusieurs des propositions initiales, soit parce qu'il s'avère difficile de mener un travail d'observation en profondeur de ces expériences, soit parce que les programmes n'ont pas pu aller jusqu'au bout du processus souhaité.

A titre d'illustration de la première des limites, nous citerons l'exemple des centres multifonctionnels, dont nous n'avons pu observer sur le terrain, qu'un seul de ceux accompagnés par le programme. Un centre multifonctionnel qui n'est en fait qu'une salle appartenant au CT de l'Agriculture de Skhour Rahmna, mise à disposition d'une association pour organiser des formations le week-end. Une illustration du fonctionnement des CMF qui ne nous permet pas d'avoir un regard pertinent sur cette activité et ce qu'elle a permis d'initier par ailleurs.

Au titre d'illustration de la seconde des limites, nous citerons l'expérience de budgétisation sensible au genre (BSG) initiée auprès des communes, et à propos de laquelle il s'avère aujourd'hui difficile de porter un jugement, notamment parce qu'aucune commune n'est allée jusqu'à ce stade. Ce qui veut dire que nous sommes à même d'observer ce qui a été initié auprès des communes pour que la problématique genre soit prise en compte dans le diagnostic, le SIC et l'élaboration des plans, mais rien à propos de la budgétisation de ce volet.

Nous proposons ainsi d'étudier 5 des 6 études de cas, en sachant que celle consacrée à la prise en compte de la BSG, ne peut être observée jusqu'à la BSG elle-même.

1. LE SYSTEME D'INFORMATION INSTITUTIONNEL MIS EN PLACE PAR LE PROGRAMME TAMKINE

1.1. Rappel des activités menées

Le système d'information institutionnel mis en place par le programme Tamkine constitue une base de données expérimentale placée au sein du Ministère du développement social de la famille et de la solidarité (MDSFS). Elle s'appuie sur les cellules d'écoute des hôpitaux, postes de police, tribunaux de première instance et gendarmeries des régions concernées par le programme pour recenser les dépôts de plainte ou les simples déclarations des femmes victimes de violence.

Un dispositif initié par le Ministère du développement social de la famille et de la solidarité et le FNUAP, pour élaborer un « système d'information » selon un canevas défini, comprenant des informations plus ou moins standardisées, résultat d'un processus d'échange entre les départements. Un formulaire de collecte d'informations donc, couvrant l'ensemble des volets de la violence et les informations nécessaires pour mieux appréhender le phénomène.

Ainsi, et grâce au programme, les services ont été équipés à ce jour d'un ordinateur et d'un logiciel permettant d'informatiser l'enregistrement des informations et de mettre à jour régulièrement les statistiques à l'échelle nationale. L'ensemble de l'information collectée et traitée par les unités d'accueils (santé, justice, police, gendarmerie), est transmise par chaque service à son administration centrale, qui, une fois consolidée, est communiquée au Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité, qui centralise l'ensemble et édite un rapport annuel. Un moyen de compléter les résultats de l'enquête nationale réalisée par le HCP, et de suivre l'évolution des violences faites aux femmes au cours du temps.

Pour ce faire, un cabinet a été recruté pour élaborer le logiciel de collecte de l'information, puis, des formations ont été réalisées auprès des personnels concernés (points focaux des différents départements impliqués) afin que la violence soit mieux appréhendée et l'enregistrement des données peu à peu, informatisé.

1.2. Constats

Sans être à même d'avoir une vision exhaustive, les deux chaînes de prise en charge observées à l'échelle des régions de Tanger et Marrakech, ainsi que les échanges avec les personnes en charge de l'activité au FNUAP, à la Direction de la Population au Ministère de la Santé, la responsable en charge du dossier au Ministère de la justice et les associations impliquées, permettent de mettre en avant un certain nombre de points forts et d'interrogations :

1.2.1. Points forts

- Une consolidation, une organisation et un traitement de l'information qui permet d'appréhender la dimension de la violence, son ampleur, ses différentes facettes dans le but d'appuyer et faciliter la prise de décision ;
- Une informatisation des services concernés qui permet enfin d'accélérer un processus qui se faisait jusqu'alors par l'intermédiaire de questionnaires remplis à la main ;
- Un travail d'accompagnement par la formation qui permet de modifier progressivement la perception des violences faites aux femmes ;
- Un Ministère du Développement social de la famille et de la solidarité qui s'offre l'occasion de jouer un rôle de tout premier plan dans l'appui aux évolutions juridictionnelles et les politiques en faveur de l'égalité homme-femme.

1.2.2. Obstacles et interrogations

- Des interrogations autour du ciblage des acteurs/services concernés par l'enregistrement des déclarations : ne fallait-il pas mieux intégrer les associations dans le système ?
  Exemples de données recensées à Marrakech :
  Hôpital (CHU) : 400 consultations par an (chiffre à peu près stabilisé) pour les femmes violentées + 100 enfants.
  Association Enakhil : 800 personnes par an pour une équipe de 3 personnes (bénévoles).
- Des doutes autour de la faible territorialisation du système de coordination des services concernés : pourquoi n'y a-t-il pas de consolidation de l'information au niveau régional pour assurer le développement et le suivi de ce dispositif ? (seul le Ministère de la justice est entrain de structurer ses services pour une consolidation à ce niveau là). Ne risque-t-on pas de voir le système d'enregistrement manquer de suivi et d'appui technique ?
- Les unités d'accueil et les points focaux restent informels, du fait qu'ils ne sont pas inscrits dans les organigrammes des Ministères. Ce qui fragile leur existence et fonctionnement.
- Des bureaux qui pour un certain nombre, ne sont pas connectés à Internet, et qui doivent trouver, par d'autres biais, le moyen de communiquer les données enregistrées au Ministère.
- Au moment de la mission d'évaluation, la synchronisation du système entre les unités et leurs services centraux n'ayant encore pas été effectuée, il est difficile d'apprécier dans sa globalité la mise en place de ce dispositif. Le premier rapport de cette expérience sortira, en principe selon les personnes interviewées, en novembre 2012.

2. L'APPUI A LA CHAINE DE PRISE EN CHARGE DES FEMMES ET DES FILLES VICTIMES DE VIOLENCE

2.1. Rappel des activités menées

Afin d'améliorer l'accompagnement des femmes et des filles victimes de violence, le programme Tamkine a donc décidé de renforcer et développer les chaînes de prise en charge, tout en impliquant de manière significative les intervenants. L'objectif ainsi à l'œuvre, consiste à faire en sorte que les postes de police, les hôpitaux, les tribunaux, les gendarmeries et les associations soient en mesure d'accueillir les victimes et de les accompagner dans la prise en charge de leur situation.
Pour ce faire, le programme a commandité un « état des lieux des mécanismes de coordination et de l'offre des services existants sur la prise en charge des femmes, des filles et enfants victimes de violence fondée sur le genre, y compris migrants et/ou réfugiés ».

L'étude ainsi réalisée, a porté sur les six régions cibles du programme TAMKINE (Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan, Oriental, Tadla- Azilal, Marrakech-Tensift-Al Haouz, Souss-Massa-Draa). Elle a permis de définir des critères d'appréciation de la qualité de l'offre de service, considérée comme des normes de qualité à respecter et une modélisation de la chaîne de l'offre de service pour les femmes, les filles et les enfants victimes de violence.

Un guide comprenant les normes de prise en charge a été élaboré pour appuyer les unités et/ou les points focaux dans leur travail de prise en charge.

Puis, le programme a accompagné les unités et les points focaux dans 6 régions cibles, pour améliorer le fonctionnement de la chaine multisectorielle.

2.2. Constats

Au vu des chaînes de prise en charge observées sur Tanger et Marrakech, nous nous permettrons de relever un certain nombre d'observations faites par nos interlocuteurs, mais aussi de soulever des interrogations liées à ces deux seules expériences.

2.2.1. Points forts

- Une initiation d'une « collaboration /coordination » réelle et concrète entre les différents intervenants dans la chaîne de prise en charge ;
- Une initiation d'une mise en cohérence des services offerts par plusieurs départements intervenant sur la même question ;
- Un renforcement de la complémentarité des actions en fonction de la spécificité de chaque prestataire (on retrouve ici le contenu et le sens même de la convergence des actions recherchées dans les objectifs du programme Tamkine) ;
- Une amélioration de la qualité de la prise en charge (normes standards) pour être au plus près des besoins des femmes et des filles victimes de violences ;
- Une évolution repérable des déclarations dans les services concernés ;
- Une perception mieux appropriée de la violence de la part du personnel concerné.

2.2.2. Obstacles et interrogations

- Pas de prise en compte de la problématique de l'autonomisation des femmes dans les chaînes de prise en charge observées. De l'avis des personnes interviewées, le chainon manquant dans la prise en charge de la violence faite aux femmes, essentiellement démunies et sans revenus, est de les rendre autonomes financièrement pour rompre le cycle de la violence ;
- Des locaux souvent confrontés au manque d'intimité (gendarmerie particulièrement);
- Une difficulté à pouvoir assurer des prélèvements médico-légaux qui ne sont pas systématiques (2 centres au Maroc : Casablanca et Rabat) ;
- Des interrogations liées à la capacité de certains services d'être à l'écoute des femmes victimes de violence, notamment dans certains services de la police de la gendarmerie, et de la justice où il n'y a que des hommes. Précisons également l'absence de psychologues dans les services et seulement 13 médecins légistes au niveau national.

L'expérience menée dans les régions ciblées par le programme Tamkine est en principe en cours de généralisation (selon les responsables rencontrés). Reste à s'assurer de la disponibilité des moyens et de la volonté de poursuivre l'implantation de la chaîne et l'amélioration de son fonctionnement.

3. LES GUIDES ETUDES ET OUTILS DES DEUX PROGRAMMES

L'observation des guides et outils des deux programmes, initialement proposée, a été effectivement maintenue dans le déroulement de la mission sur le terrain. Reste que, comme évoqué en amont, et de nouveau dans la partie consacrée aux préconisations, la nature extrêmement diversifié des guides et outils nous obligent à un regard inévitablement global.

3.1. Rappel des activités menées

En effet, il y a à la fois :

- Des études à dimension nationale ;
- Des études menées localement, qui permettent de venir en appui aux collectivités locales dont nous reparlerons plus loin ;
- Des outils destinés aux personnels des deux programmes, mais aussi aux professionnels des secteurs concernés ;
- Des outils de communication : films, documentaires, site web, etc.

3.2. Constats

3.2.1. Points forts

- Un nombre extrêmement important d'outils et de guides qui permettent de capitaliser autour des expériences ;
- Un nombre très important d'outils destinés à accompagner le renforcement de capacités des acteurs ;
- Des études qui permettent d'améliorer la connaissance sur des sujets sensibles et capitaux, au niveau local comme au niveau national.

3.2.2. Obstacles, interrogations

- Une diversité de productions qui mérite d'être harmonisée pour un certain nombre d'entre elles (voir partie consacrée aux préconisations) ;
- Des outils destinés au public, dont on ne sait pas s'ils seront utilisés.

4. L'APPUI AUX PCD

4.1. Rappel des activités menées

Nombre de communes appuyées pour les PCD : **18**

- Dans le programme Culture : 8 (4 prévus + 4 nouveaux)
- Dans le programme Tamkine : 10 (dont 1 test).

Actions menées :

Dans le programme Culture :

- Réalisation de diagnostics et rédaction de plans globaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine de 4 communes ;
- Approfondissement de certains diagnostics sur la problématique Genre.

Dans le programme Tamkine :

- Appui à la mise en œuvre de SIC gendérisés dans 10 communes de Ourzazate et Fès et organisation de formations des acteurs locaux (personnel communal et préfectoral) ;
- Approfondissement de certains diagnostics sur la problématique Genre : essentiellement une revue à mi-parcours, matérialisée par une analyse des PCD des communes par un Bureau d'étude (région de Fès et Ouarzazate) avec la production d'outils pour la gendérisation des PCD (Guide).

4.2. Constats

4.2.1. Points forts

- Un apport de connaissances encore inexistantes sur les territoires d'intervention ;
- Une action innovante par sa démarche (renseigner d'abord le SIC genderisé, passer ensuite au diagnostic communal, et enfin à l'élaboration du PCD) ;
- Un outil créé (le SIC), potentiellement utilisable par les communes ;
- Des outils et guides qui permettent d'accompagner les acteurs et de capitaliser autour de l'expérience.
- Une démarche potentiellement généralisable à condition de l'améliorer et de la tester en tenant compte d'autres dimensions (voir à cet effet, les préconisations destinées aux PCD).

4.2.2. Obstacles, interrogations

- Une faible compréhension et maitrise de l'utilité de la BSG par la majorité des acteurs rencontrés (Présidents de commune, Secrétaires généraux), bien qu'ils aient bénéficié des formations et de l'appui du programme ;
- Peu de liens entre les études réalisées et la prise en compte de leurs résultats dans l'élaboration et la mise en œuvre des PCD, aussi bien sur le volet culture que sur le volet genre ;
- Peu de projets issus de ce qu'apportent les SIC gendérisés ;
- Des guides méthodologiques sectoriels créés dans le programme et en dehors de celui-ci par les agences des Nations Unies (un guide genre, un guide culture, etc…) , qui manquent d'approche globale du territoire, sans compter que la dynamique d'acteurs et l'intercommunalité sont systématiquement absentes de la démarche des PCD observés.

Bref, un apport important en terme de connaissances sur le territoire, mais peu de « retombées opérationnelles » de ces données et outils créés pour les communes concernées.

5. L'APPUI AUX AGR

5.1. Rappel des activités menées

Nombre de projets AGR accompagnés

- Dans le programme Culture : 14 coopératives et associations, avec 284 bénéficiaires dont 161 travaillent dans l'alimentaire (couscous, pates et dattes) et 123 dans l'artisanat (tentes, vannerie) sur la zone de convergence ;
- Dans le programme Tamkine : 16 projets avec 294 bénéficiaires sur Bijaad, Skhour Rahmna, Ben Grir, Sidi Bouathmen dans l'élevage caprin, l'aviculture et le tissage.

Actions menées :

Dans le programme Culture :

- Appui à l'équipement et au mobilier des coopératives ;
- Construction de locaux ;
- Appui à la commercialisation par le biais de la participation aux foires de Casablanca et Mekhnès ;
- Formations des bénéficiaires.

Dans le programme Tamkine :

- Formations des bénéficiaires : genre, droit des femmes, AGR, marketing, suivi-évaluation ;
- Appui technique à la gestion de l'activité.

5.2. Constats

5.2.1. Points forts

- Un moyen d'initier le mouvement d'autonomisation des femmes sahrarouis sur la zone de convergence et de favoriser leur ouverture sur l'environnement social et économique ;
- Quelques revenus complémentaires pour les femmes des PPGR du programme Tamkine ;
- L'appui à la création d'un cluster dans le cadre du programme culture qui devrait permettre d'accompagner progressivement les groupements féminins dans leur professionnalisation (la commercialisation des produits sera en effet prise en charge par le cluster sans que les groupements n'aient à s'en occuper) ;
- Quelques belles surprises dans le fonctionnement de certaines coopératives : la mise sous vide des dattes des ménages de plusieurs douars de la commune de Taourirt qui

commercialisent leurs sachets ensuite ; la petite coopérative de potiers qui suscite à nouveau des vocations locales dans la commune de Taslikht dans les environs de Tata.

5.2.2. Obstacles et interrogations

- Une démarche qui a ciblé son appui à quelques coopératives seulement…. (avec la construction de magnifiques locaux professionnels sur la zone de convergence), qui soulève d'importants questionnements sur l'adéquation moyens engagés/résultats obtenus ;
- L'observation de la difficile autonomisation des groupements professionnels soutenus, particulièrement sur la zone de convergence ;
- Des questionnements sur la réelle prise en compte des études réalisées pour valoriser les savoir-faire ;
- Des interrogations et des doutes sur l'introduction « trop » rapide des groupements de femmes à l'activité économique sur la zone de convergence.
- Des questionnements sur l'appui à une activité qui reste essentiellement « individuelle » dans le cadre de l'accompagnement des projets caprins du programme Tamkine.

CONCLUSION

Les initiatives pilotes (études de cas) constituent assurément des expériences très intéressantes. Elles permettent d'innover, d'expérimenter et d'observer ce qui réussit, échoue ou rencontre des obstacles.

Mais plus encore, elles constituent aussi – sur la base des points forts et des points faibles, des innovations et des limites - des « modèles » à parfaire, pour lesquels nous allons nous permettre de formuler des préconisations dans le chapitre suivant.

Ainsi, et en attendant que ces expériences puissent donner lieu à leur réplication, retenons qu'elles ont tout intérêt à s'enrichir des enseignements reçus pour être à même de constituer des modèles sur lesquels on pourra ensuite aisément s'appuyer.

PRECONISATIONS

INTRODUCTION

Au vu de l'expérience menée dans le cadre des deux programmes conjoints et des informations portées à notre connaissance concernant l'avenir du MDG-Fund, il nous paraît essentiel d'orienter les préconisations dans deux directions :

1. Il y a tout d'abord les préconisations qui concernent l'organisation du système des Nations Unies avec les pays partenaires et la manière dont des programmes conjoints, quels qu'ils soient d'ailleurs, peuvent participer à une évolution qui va dans le sens de développer les partenariats entre agences et d'aboutir à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action ».

En ce sens, le MDG-Fund, l'Initiative Focus Country et leurs deux programmes conjoints sont porteurs d'enseignements pour éviter certains travers, mais aussi profiter de la culture partenariale qui a été amorcée et des modes d'organisation qui ont été initiés, pour prolonger l'expérience sur place, mais aussi la dupliquer ailleurs.

2. Il y a ensuite les préconisations qui concernent les activités initiées dans le cadre des deux programmes, aussi bien au niveau central, qu'au niveau local, en terme organisationnel, comme en terme de démarche ou d'activités.

Des préconisations qui peuvent être appliquées aux expériences en cours pour leur permettre d'être consolidées, mais aussi des préconisations plus générales à l'égard de la démarche et des actions qu'il est intéressant de développer dans ces domaines-là.

Pour cela, il ne sera pas question de reprendre l'ensemble des produits et de formuler des recommandations pour chacun d'entre eux. Ce n'est pas du ressort de cette évaluation, qui a, à la fois l'avantage et l'inconvénient de s'être centré sur un certain nombre d'activités, essentiellement innovantes et porteuses de changement, et non sur la totalité de ce que chaque programme avait engagé. Ainsi, dès lors que nous nous attachons à formuler des recommandations à propos des activités menées, nous privilégions les études de cas observées, sachant qu'à l'intérieur de celles-ci, deux d'entre elles ont été développées conjointement par Tamkine et le programme Culture, et qu'à ce titre, l'attention que l'on doit leur accorder nous paraît plus importante que les autres : il s'agit en l'occurrence de l'appui aux PCD et de l'appui aux AGR, deux activités menées selon des approches qui sont à la fois complémentaires et différentes, et à propos desquelles il nous paraît important de

formuler des recommandations globales, valables pour tout programme ou toute agence qui se lance dans l'aventure de la planification territoriale et de l'appui à l'emploi.

Le contenu de cette dernière partie se présente ainsi sous la forme de deux volets :

- Un volet consacré à des recommandations pour le développement de programmes conjoints et les partenariats entre acteurs ;
- Un volet consacré à des recommandations pour l'avenir des activités initiées dans le cadre des études de cas observées.

I. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR DES PROGRAMMES CONJOINTS

Comme évoqué en amont, le MDG-Fund a été une expérience unique au Maroc. Elle a permis à sa manière, de faire un pas en avant pour l'application de la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action ». Assurément, cette expérience, financée par la Coopération espagnole et pilotée par New York, a eu pour effet de dégager des moyens financiers conséquents et d'initier une démarche pensée et dirigée par la direction centrale du PNUD.

Un dispositif qui a donc permis de poser le cadre d'une organisation nouvelle, entre les agences des Nations Unies d'abord, mais aussi entre les agences des Nations Unies et les partenaires marocains, aussi bien au niveau des directions des Ministères que de leurs services déconcentrés sur le terrain.

Dans sa manière de penser les choses, le mode d'organisation proposé pour diriger, gérer et mettre en œuvre les deux programmes, semble tout à fait intéressant, et comme évoqué en amont, il a permis d'initier une nouvelle manière de travailler et collaborer. Reste que le cloisonnement entre les agences des Nations Unies n'a pas été totalement résolu, que la relation avec le terrain a parfois posé des problèmes et que le carcan administratif et financier imposé par New York a sérieusement contrarié la dynamique des programmes conjoints.

C'est donc essentiellement sur ces trois points que nous voudrions revenir :

1. SUR LE DÉCLOISONNEMENT

1.1. Concevoir des programmes qui privilégient l'identification des besoins nationaux et locaux avant de penser le partenariat entre agences des Nations Unies

Pour tenter de comprendre les insuffisances organisationnelles, nous avons évoqué des raisons qui tiennent à la culture et aux pratiques anciennes des institutions, mais nous avons également évoqué l'organisation elle-même des programmes conjoints, qui avaient certes imaginé l'implication des agences des Nations Unies, mais sur la base de produits ou d'activités qu'elles géraient souvent seules. Des programmes dont les instances de gouvernance, mais non d'exécution des activités, étaient finalement les seules « à faire du partenariat ».

Il semblerait donc indispensable aujourd'hui de concevoir des programmes et des produits qui demandent à ce que les agences des Nations Unies travaillent ensemble, (et non pas à côté les unes des autres), sur la base de la complémentarité de leurs savoir-faire et de la mutualisation de leurs moyens. Une perspective, facile à dire, mais difficile à envisager, car elle nécessite que l'on construise des programmes sur la base d'une bonne identification des besoins, puis qu'on aille chercher, ensuite, les savoir-faire et les expertises dont on a besoin pour les mettre en œuvre.

Bref, la recherche de la complémentarité des compétences au service d'une même activité… ce qui n'est assurément pas la même chose, que des compétences mises au service d'un programme dont les activités sont ensuite cloisonnées et gérées par une seule et unique agence.

Une démarche qui privilégie donc, non pas le cadre d'un programme et ses objectifs globaux, mais les projets qu'on y développe et leurs objectifs spécifiques, pour faire en sorte que les agences des Nations Unies dont le programme a besoin, travaillent ensemble, dans le cadre des activités qui les concernent.

Cette préoccupation renvoie bien à ce que nous avons pu discuter en amont de l'approche intégrée : celle qui pense les différentes facettes d'actions complémentaires et qui le fait sur la base d'études préalables qui se sont données les moyens de bien identifier les besoins et les modes d'actions adéquats.

Cela suppose aussi que les projets soient à géométrie variable, car ce qui compte ce n'est pas le partenariat entre toutes les agences des Nations Unies, mais le projet lui-même, qui, de par son contenu et sa pertinence, fera appel aux compétences dont il a besoin.

Un bon moyen selon nous d'aller dans le sens du décloisonnement, qui pour l'heure, a été freiné, en partie en tout cas, par les modes d'organisation de la partie « opérationnelle », modes d'organisation qui n'ont pas su bousculer suffisamment les pratiques individualistes de chaque agence, même si les deux programmes conjoints, dans leur processus évolutif, ont tout de même permis de faire évoluer les comportements vers plus de convergence et de complémentarité.

1.2. Penser un système de gouvernance des programmes adapté aux besoins des acteurs concernés

Une telle perspective nous conduit à évoquer le mode de gouvernance des programmes, particulièrement au niveau de la mise en œuvre des produits.
En effet, à devoir repenser la complémentarité des savoir-faire sur la base des activités à déployer, on en vient inévitablement à la manière d'imaginer les modes de gouvernance de la partie opérationnelle.

Faut-il figer définitivement les choses ? Proposer un mode de gouvernance « type », qui déterminerait la manière de définir le plan de travail des acteurs concernés par une activité ? Un produit ?

Rappelons à ce propos que ce qui a été évoqué par les uns et les autres pour faire valoir les insuffisances organisationnelles, c'est la trop grande fréquence de certaines réunions au

niveau des CGP comme des CSP ; c'est l'organisation de réunions où chacun présentait ce qu'il faisait, sans qu'un véritable travail collectif s'engage sur les activités menées ; et puis, pour finir, c'est le changement répété de ceux et celles qui représentaient leur service ou institution, empêchant que la dimension partenariale de l'action ne prenne l'ampleur et la dynamique espérée.

Ainsi, et pour répondre à ces insuffisances ou dysfonctionnements, il nous paraît certes judicieux de définir un cadre organisationnel global. Il nous paraît certes nécessaire de créer des instances de gouvernance au niveau de la direction stratégique comme de la direction opérationnelle des activités (CNC comme CGP). Il nous paraît également intéressant de créer des cellules d'exécution (CSP) qui impliquent l'ensemble des acteurs concernés (agences des Nations Unies, partenaires nationaux, locaux, etc.) ; mais il nous paraît ensuite très important de favoriser, en interne, les mécanismes qui favorisent l'implication et la responsabilisation de tous.

A cet effet, nous pensons essentiellement à la manière de dynamiser le fonctionnement des cellules d'exécution (appelées ici CSP), mais peut-être y a-t-il des éléments de nos propositions qui pourraient être appliqués au niveau des directions opérationnelles (appelées ici CGP) :

Ainsi, au niveau des cellules d'exécution des produits :

- Il nous paraitrait judicieux de désigner des responsabilités « tournantes », pour faire en sorte, que, sur la durée d'un mandant de 6 mois ou d'un an, le service ou l'agence désigné(e), assure la responsabilité de ce qui est engagé.

- Il serait également intéressant que le rythme des réunions et des rendus ne soient pas, là encore, figé, mais déterminé par la charge de travail et les nécessités de chacun des acteurs impliqués. Un mode de gouvernance à la carte, déterminé en fonction de la nature du travail, des difficultés qui se présentent et des règles que se fixe le groupe d'acteurs concernés.

- Il serait enfin indispensable que les acteurs désignés pour représenter leur service ou organisation, ait un mandat clair, précis, qu'ils assurent dans son intégralité, sans passer la main à une personne d'une réunion à l'autre.

Les propositions ici formulées peuvent probablement faire référence à des aspects organisationnels déjà pensés et mis en œuvre par certains.

Il nous semble cependant important d'insister sur le rôle et l'impact des systèmes organisationnels ; rôle de notre point de vue, essentiel, pour lever les barrières, favoriser les décloisonnements, l'implication et l'appropriation de tous. Autant d'aspects qui nous conduisent à penser qu'il est souvent intéressant et pertinent, que dans ce mode d'organisation expérimental, des formations comme des appuis techniques puissent être proposés aux instances de gouvernance afin de leur permettre de générer la dynamique partenariale souhaitée.

1.3. Repenser le niveau organisationnel au niveau local

Si l'organisation proposée au niveau central a permis de faire bouger les lignes malgré les imperfections que nous venons d'évoquer, l'organisation sur le terrain, a, par contre, été plus problématique.
A ce propos, les programmes Tamkine et Culture ont initié deux formes d'organisation du travail, qui ont eu à la fois leurs avantages et leurs inconvénients :

Côté « avantage » pour le programme culture, nous avons retenu le fait de s'appuyer sur le PDTS et l'Agence du sud dans la zone de convergence, qui a permis de bénéficier d'une équipe de coordination et d'exécution sur place ; mais côté « inconvénients », nous avons observé une déconnexion entre le niveau central et le niveau local, ainsi que l'absence de partenariat avec les services déconcentrés (notamment la Direction régionale de la culture, pourtant premier service déconcentré concerné par le programme, mais aussi la Direction régionale du tourisme et la Direction régionale de l'artisanat, dont les apports peuvent être riches).

Côté « avantage » pour Tamkine, nous avons retenu l'existence de points focaux du côté des services déconcentrés, qui ont permis de mobiliser et d'impliquer les équipes dans le pilotage des activités, mais nous avons également observé, côté « inconvénient », l'absence de coordination régionale réelle des activités.

- De ces deux expériences, à la fois positives et négatives, il faut de notre point de vue retenir la nécessité du pilote dans l'avion à l'échelle du territoire d'intervention et du partenariat entre acteurs, notamment les services déconcentrés.

A ce jour, nous ne sommes pas en mesure de dire qui pourrait jouer le rôle de coordinateur. Tout dépend de la nature du programme, du contexte local et des acteurs en présence. Il peut donc être opportun de confier la responsabilité à une Agence (Sud, Orientale, Nord), à une collectivité locale, notamment la région, (qui permet de s'inscrire dans la perspective de la réforme de la régionalisation avancée), à un programme, un service déconcentré, etc.

Ceci étant, ce qui doit primer, et qui d'une certaine manière, répond à un idéal type, c'est :

- Le suivi au quotidien des actions engagées ;
- La coordination de l'ensemble des activités, dans le but d'une approche intégrée ;
- L'articulation avec le niveau central ;
- Des formes de gouvernance et d'exécution des activités qui impliquent l'ensemble des acteurs locaux nécessaires à leur mise en oeuvre.

Une sorte de « mixte », donc, entre l'organisation Tamkine et l'organisation Culture, qui implique les services de l'Etat, les collectivités locales, la société civile et qui désigne un pilote à l'échelle locale pour coordonner l'ensemble.

Résumé de l'axe 1 :

Le développement des partenariats entre agences et la mise en cohérence des activités des programmes conjoints passe par les ré-orientations suivantes :

1. Concevoir des programmes sur la base d'une identification approfondie des besoins ;
2. Privilégier la construction de partenariats entre agences en fonction des savoir-faire recherchés par les programmes ;
3. Imaginer des modes de gouvernance à géométrie variable, en fonction des besoins formulés par les acteurs concernés ;
4. Désigner des responsabilités tournantes au sein des instances de gouvernance.

Acteurs bénéficiaires : *l'ensemble des agences des Nations Unies et les départements ministériels concernés (e)s par les programmes conjoints mis en œuvre.*

2. SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Quant à l'organisation administrative et financière, nous n'irons pas dans le détail de préconisations qui ont déjà été formulées par ailleurs, notamment par les deux évaluations finales des deux programmes conjoints.
Nous ne pouvons que nous associer à des préconisations qui cherchent à simplifier le fonctionnement administratif et financier et qui va, dans le sens de la réforme souhaitée : un budget unique et un coordinateur unique à l'échelle d'un pays.

Autant de perspectives qui nécessitent de :

- Alléger et harmoniser les procédures administratives qui ont été extrêmement lourdes dans les deux programmes conjoints ;
- Revoir les obligations de décaissement, qui, il faut bien l'avouer, ont été parfois contre-productives, même si on comprend bien qu'il fallait aussi brusquer les choses ;
- Veiller à la qualité des réalisations et s'accorder le temps de les réussir en s'adaptant aux rythmes d'avancement et de l'évolution des bénéficiaires ;
- Repenser les circuits budgétaires qui ont alourdi l'organisation globale du programme et empêché la souplesse que suppose le dispositif mis en place.

L'idée proposée dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016, de créer un Fonds commun (148 millions de dollars sur 5 ans, dont 72 millions à mobiliser) nous paraît être une initiative extrêmement porteuse. Elle est là aussi, une manière de préfigurer des évolutions budgétaires, quand on sait par ailleurs à quel point il est difficile de sortir de la logique de fonctionnement de chaque agence.

Résumé de l'axe 2 :
La gestion administrative et financière des programmes conjoints passe nécessairement par l'obligation de :

1. Alléger les procédures administratives et le rendu des rapports d'activités ;
2. Réviser les obligations de décaissement annuel ;
3. Repenser les circuits budgétaires entre agences et favoriser la création d'un fonds commun, comme proposé par l'UNDAF 2012-2016.

Acteurs bénéficiaires : *L'ensemble des agences des Nations Unies impliquées dans les programmes-conjoints (au siège comme dans les pays concernés).*

II. PRÉCONISATIONS POUR L'AVENIR DES ACTIVITÉS

1. LES PCD et LES AGR

1.1. Les PCD

L'appui offert aux PCD par les deux programmes constitue assurément une expérience très intéressante. Même si peu de communes ont été concernées, même si le processus d'appui imaginé au départ n'est pas toujours allé jusqu'au bout de l'expérimentation, même si l'apport respectif de chaque programme n'a pas été suffisamment mutualisé, il faut reconnaître que l'approche genre et l'approche culturelle constituent un apport non négligeable, particulièrement dans un contexte où ces deux préoccupations sont très souvent oubliées par ceux et celles qui s'occupent de la planification territoriale à l'échelle des communes marocaines.
Il y a donc une véritable expertise qui a été apportée, pour « gendériser » les diagnostics et pour introduire la dimension genre dans les SIC, qui constituent la base de données, capable d'actualiser régulièrement les données et d'orienter les plans d'action.

Il y a également une véritable expertise qui a été apportée pour introduire l'approche culturelle et patrimoniale. En témoigne les diagnostics et les plans de conservation et de valorisation patrimoniale et culturelle dont nous reparlerons plus loin.

Reste que le chemin parcouru est insuffisant et que ce qui a été initié jusqu'alors, mérite d'être approfondi.

1.1.1. « Décompartimenter » les approches pour penser la planification territoriale

Ainsi, et de manière globale, il paraîtrait très intéressant que l'approche culturelle et l'approche genre soient dorénavant associées, combinées, pour donner une dimension supplémentaire aux diagnostics communaux ; et qu'un guide puisse être proposé à la DGCL pour que les deux dimensions soient enfin reconnues et validées par la DGCL elle-même. Un moyen, à ce propos, pour être dans la démarche de projet et de partenariat entre agences des Nations Unies évoquée dans la recommandation précédente.
Nous pourrions même aller jusqu'à demander que dans les propositions techniques et méthodologiques des bureaux d'étude ou autre structures qui répondent aux appels d'offre, la dimension genre et l'approche culturelle soient dorénavant autrement prises en compte, au risque d'en faire un des premiers critères de sélection du prestataire retenu.

Nous pensons enfin que l'enjeu doit encore aller au-delà, en faisant le point sur l'élaboration des PCD au Maroc, pour suggérer ensuite, que toutes les approches manquantes, ou insuffisamment développées, soient intégrées.

Dans la perspective de la décentralisation et de la nécessité d'accompagner les communes pour en faire les acteurs de leur développement ; dans la perspective également de la régionalisation avancée, il y a de notre point de vue, un vaste chantier et d'énormes enjeux pour l'avenir.

Rappelons à ce propos, que le mouvement d'élaboration des PCD piloté par la DGCL à l'échelle du pays, conduira d'ici fin 2012, à ce que 2/3 des communes possèdent leur document de planification du développement. Des PCD, qui, du point de vue de la DGCL elle-même, manquent de vision globale (peu ou pas de véritable vison du développement territorial, de transversalité des projets, d'intercommunalité et de mutualisation des projets et des moyens, d'intégration de l'approche genre, du handicap, de l'environnement, des dynamiques d'acteurs, de l'intercommunalité, etc). Des communes qui ont également rarement budgétisé leurs plans et qui se trouvent confrontées à la difficulté de les exécuter.

Appuyer des collectivités locales dans leur démarche de développement territorial sur le long et le moyen termes (pour jouer pleinement leur rôle et intégrer l'économie régionale et nationale – et pourquoi pas, internationale), gendériser et intégrer l'approche culturelle dans leurs documents de planification et leurs plans d'action, c'est de notre point de vue, une manière extrêmement intéressante pour, d'une part, renforcer leur rôle en tant qu'acteur à part entière dans le développement économique et social au Maroc et, d'autre part, améliorer la condition des femmes et la prise en compte des cultures locales.

Mais il est également important d'aller plus loin, pour approfondir au terme de cette première vague de PCD, l'ensemble des volets manquants, dans le but de réviser en totalité le guide de la DGCL. Un enjeu de grande importance pour les agences des Nations Unies, dont les savoir-faire, l'expérience et le statut pourraient en faire les porteurs légitimes.

Reste ensuite à ce que les collectivités locales disposent en interne, d'instances de contrôle, de gouvernance, qui permettent de s'assurer que ce qui est mis en œuvre, soit progressivement appliqué.

1.1.2. Appuyer les instances de gouvernance et de contrôle au niveau communal

A côté de la nécessité d'intégrer les problématiques manquantes dans les documents de planification territoriale, il nous paraît ainsi essentiel d'intervenir au niveau de la vie politique locale pour s'assurer que des instances participent à l'ensemble de ces nouvelles préoccupations. Ainsi, sur la problématique genre, l'instance qui nous semble la mieux appropriée pour être à la fois le garant et le pilote de bien des activités touchant à cette problématique, est le Comité de Parité et d'Egalité des Chances.
Même si ses pouvoirs sont actuellement limités (pouvoir consultatif), cette instance devrait à ce jour attirer toute notre attention pour lui permettre de jouer un rôle dans la vie municipale.

Plusieurs des agences des Nations Unies ont d'ailleurs commencé à s'en préoccuper. Reste que le chantier, qui est immense, vient à peine de démarrer, et qu'au regard de la planification et du développement local, les enjeux sont de grande importance.

1.1.3. Faire des « plans communaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine » des documents de planification annexés aux PCD et validés par les DCL

Comme évoqué en amont, un important et très intéressant chantier a été ouvert à l'échelle de plusieurs communes de la zone de convergence : c'est celui de diagnostics portant sur le patrimoine et la culture, qui ont donné lieu à la rédaction de plans d'action portant sur la conservation et la valorisation du patrimoine communal.

A cette heure, aucun document élaboré n'a été adopté par les Conseils communaux concernés, et encore moins par l'autorité provinciale, qui n'a aucune raison de valider un document qui n'a aucune valeur réglementaire.

Or, l'expérience pilote menée à l'échelle de quelques communes doit permettre d'aller plus loin et de pousser à la révision de la Charte communale, afin que tout PCD puisse s'adjoindre un Plan de conservation et de valorisation du patrimoine qui permettrait de donner une dimension supplémentaire aux PCD, en attendant une réforme globale qui pourrait inclure toutes les dimensions du développement local : le zonage de l'espace, le bâti, les activités économiques, les infrastructures et les équipements collectifs, les formes de gouvernance économique et sociale, la protection de l'environnement, la conservation et la valorisation du patrimoine, etc.

1.1.4. Favoriser la dimension « opérationnelle » des SIC par l'expérimentation de projets

Si les SIC constituent un outil indispensable à l'actualisation régulière des informations pour la révision des PCD, si les SIC constituent un outil d'aide à l'élaboration de projets et de plans d'action, si les SIC « gendérisés », de par l'accompagnement qui a été offert, ont permis de faire bouger les lignes dans les communes concernées (cf exemples cités dans la rapport pour la commune de Ouissalsate), il nous paraîtrait intéressant, que dans ce type d'expérimentation, on puisse introduire le financement et l'exécution de projets pilotes, qui illustreraient l'intérêt qu'il y a de bâtir un SIC et de le « gendériser ».
En d'autres termes, à venir en appui aux SIC et à leur « gendérisation », comme le programme Tamkine a su le faire dans un certain nombre de communes de Ouarzazate et Fès, il semblerait intéressant, pour lever les frustrations, pour expérimenter le processus jusqu'au bout, que le SIC « gendérisé » une fois installé, les acteurs concernés et formés puissent en extraire une problématique centrale pour la commune, avec un problème à résoudre et un projet à bâtir pour y répondre. De là, un accompagnement pourrait être offert pour monter le projet, le financer et l'exécuter. Une manière selon nous, de répondre à l'objectif opérationnel de l'outil créé, de répondre à un besoin local et de mettre les acteurs locaux autour de la table pour y répondre de manière concrète. Un moyen également, de faire le lien avec la budgétisation sensible au genre évoquée ci-après.

1.1.5. Repenser les étapes de la budgétisation sensible au genre

Comme évoqué en amont, la BSG proposée dans les activités du programme Tamkine, aussi bien pour les ONG que pour les communes, n'est pas allée jusqu'à sa mise en œuvre.
Des formations ont été réalisées et des SIC « gendérisés » ont été installés, mais l'essai n'a pas été transformé avec la réalisation des PCD, la formulation de stratégies et de plans d'action gendérisés et budgétisés, puis des projets exécutés.

A l'heure où il est difficile de remettre en question cette nouvelle approche, nous tenons à souligner l'intérêt qu'il y a de proposer la BSG qu'au terme d'un processus qui a permis de bien identifier les besoins et de faire naître des projets qui, de ce fait, ont toute leur pertinence au regard d'un plan d'action communal.

Pourquoi une telle mise en garde ? Tout simplement, parce que nous sommes persuadés que la BSG ne peut se décréter et s'imposer sans qu'un travail d'accompagnement ait été fait en amont et que la ligne budgétaire qui pourrait être dégagée dans le budget municipal,

corresponde bien à des projets issus d'un diagnostic communal portant sur l'ensemble des problématiques du territoire en question. Dans le même temps, un large chantier reste à appréhender au niveau de l'accompagnement et de la sensibilisation pour une meilleure appropriation de la démarche. Bien que des actions de formation, de sensibilisation et d'appui technique ont été dispensées, des zones d'incertitude et de résistance persistent, nécessitant un appui pédagogique et technique conséquent.

A vouloir imposer la BSG sans s'assurer de ce travail préalable, le risque est grand, de dresser les personnes les unes contre les autres et de raidir les positionnements.

Résumé de l'axe 3 :
Au regard des activités menées par les deux programmes conjoints dans l'appui à la planification communale (PCD), il paraît nécessaire de :

1. Pousser à la systématisation de l'approche culture et genre dans l'élaboration des PCD, par l'élaboration et la diffusion d'outils permettant d'intégrer ces approches ;
2. Poursuivre le travail engagé en promouvant une approche intégrée (et non sectorielle) des problématiques prises en compte dans la conduite des diagnostics et l'élaboration des plans de développement (prise en compte de la problématique genre, culture, mais aussi du handicap, de l'environnement, etc.) ;
3. Inciter la DGCL (sur la base de l'approche intégrée évoquée ci-dessus) à modifier le guide d'élaboration des PCD et les critères pris en compte dans les appels d'offre ;
4. Appuyer des instances de gouvernance et de contrôle au niveau communal pour faciliter la prise en compte de ces problématiques, notamment les comités de parité et d'égalité des chances ;
5. Faire des plans communaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine, des documents de planification annexés aux PCD et validés par les DCL ;
6. Accompagner la « gendérisation » des SIC jusqu'à la mise en œuvre de projets « pilotes », identifiés par les acteurs locaux ;
7. S'assurer de la sensibilisation et de l'accompagnement systématique des élus avant de promouvoir la BSG dans les PCD.

Acteurs/institutions principalement concerné(e)s : *Agences des Nations Unies + départements ministériels, DGCL.*
Publics bénéficiaires : *Elus communaux, services techniques communaux, Comités de parité et d'égalité des chances, Société civile, etc. + services extérieurs (DCL, Délégation de la culture, INDH, etc.)*

1.2. Les AGR

Comme pour les PCD, l'appui offert par le MDG-Fund est porteur d'enseignements.
Ce sont en effet deux manières de faire qui ont été initiées auprès des femmes pour les accompagner dans leurs activités économiques. Il y a d'abord celles de Tamkine, au travers de la FAO, qui est venue essentiellement en appui à des activités existantes, à partir d'une

démarche plutôt légère (achats de matières premières, petites formations et accompagnement technique de l'activité par les CT de l'Agriculture).
Il y a ensuite celle du programme culture, au travers de l'ONUDI, puis du PDTS, les communes rurales et d'autres agences des Nations Unies, pour accompagner des associations existantes ou créer des coopératives de toute pièce, avec d'importants investissements dans la construction de bâtiments et l'acquisition de matériels.

Assurément, ces deux manières de faire sont à l'opposé, avec des avantages et des inconvénients pour les deux.

L'avantage pour Tamkine, c'est de ne pas bouleverser les choses et d'améliorer progressivement la situation économique des femmes. L'inconvénient, c'est de participer très modérément à la professionnalisation des pratiques. L'avantage pour le programme culture, c'est d'avoir fait bougé les choses pour les femmes des oasis concernées. C'est aussi d'avoir permis que des surprises apparaissent comme celle découverte dans la coopérative de dattes à Tata (voir Analyse des études de cas). L'inconvénient, c'est de vouloir en faire des entrepreneuses, avant l'heure, et d'avoir investi d'importantes sommes d'argent sans que pour autant l'activité ne soit aujourd'hui rémunératrice. L'inconvénient, c'est aussi de notre point de vue, d'avoir misé sur une intervention forte, auprès d'un nombre restreint de groupements féminins, alors qu'il aurait été sans doute plus judicieux, d'agir auprès d'un spectre plus large d'acteurs et d'actrices économiques.

Tout cela pour dire, que l'accompagnement des AGR qui nous semble nécessaire de mettre en place, doit passer par :

1.2.1. Privilégier l'accompagnement progressif des bénéficiaires

La prise en compte du contexte économique, culturel, social, pour permettre aux femmes d'améliorer leurs revenus, nous paraît en effet essentiel. Ne pas bouleverser forcément les mentalités du jour au lendemain, mais accompagner le changement dans la douceur, surtout si les enjeux ne nécessitent pas d'intervention urgente.
La solution du cluster, qui peut donner l'impression là encore d'aller trop vite, est finalement sans doute très intéressante au travers de ce que nous venons d'évoquer. Elle est en passe de permettre aux groupements féminins de produire sans trop se soucier pour le moment de la commercialisation. Ce qui peut être un bon moyen de franchir les étapes qui conduiront à l'autonomisation économique progressive des groupements créés.

1.2.2. Intégrer les AGR dans les filières de production à valoriser localement

Par ailleurs, il nous paraît essentiel de réfléchir le développement des AGR en fonction des filières de production à valoriser localement.
Etre dans l'appui à des AGR qui correspondent au développement de filières de production locales, cela passe par :

- Un état des lieux préalable des problèmes et des potentialités économiques d'une zone ;
- L'élaboration d'un plan d'action pour le développement de ces filières et ses modes d'organisation ;

- La définition d'un mode d'accompagnement : formations, appuis techniques, des populations bénéficiaires, (et adaptation de l'ensemble du processus à leur rythme) ;
- Le renforcement de capacités des organismes qui doivent accompagner les acteurs économiques dans la durée.

Ce qui pourrait être fait à l'échelle d'un programme conjoint, c'est la poursuite de ce qui a été engagé en :

- Fournissant un guide line de la démarche AGR (qui prend en compte toutes les problématiques de l'accompagnement : le genre, les savoir-faire locaux, etc.) ;
- Mettant en acte des formes d'accompagnement plus soutenues et plus adaptées aux contextes ;
- Impliquant et soutenant les services destinés à accompagner les filières de production dans la durée ;

1.2.3. Privilégier l'accompagnement au « quotidien » des bénéficiaires

Pour finir, soulignons que l'accompagnement des personnes vers l'emploi dans des contextes de grande pauvreté, nécessite, par expérience, un accompagnement au quotidien. Une telle observation renvoie à ce que nous avons évoqué en amont des formations proposées dans le cadre des deux programmes. Des formations dont nous ne savons pas si elles ont donné lieu à des appuis techniques ensuite ; des formations dont nous ne savons pas si elles ont donné lieu à des exercices pratiques et à un suivi post-formation, pour s'assurer que l'enseignement porte ses fruits et permette aux bénéficiaires d'en tirer réellement partie.

Une des manières d'envisager des effets porteurs, c'est d'avoir des agents de développement sur le terrain, qui accompagnent les acteurs économiques formés, jusqu'à ce que l'activité fonctionne correctement et qu'elle soit source de revenus pour ceux et celles qui l'exerce.

Résumé de l'axe 4 :

Au regard des activités menées par les deux programmes conjoints dans l'appui aux AGR, il paraît nécessaire de :

1. Privilégier l'accompagnement « progressif et diffus » des groupements féminins ;
2. Privilégier les AGR qui répondent aux besoins des populations et permettent de valoriser les filières de production locales ;
3. S'assurer d'un appui technique permanent des coopératives en cours de constitution et de développement.

Acteurs et institutions impliquées : *Agences des Nations Unies, Départements ministériels, Agence du Sud (particulièrement le Ministère de la Culture et le Ministère du Commerce et de l'Artisanat, les services extérieurs du commerce et de l'artisanat, de l'Agriculture, du tourisme, de la Culture, etc.*
Publics bénéficiaires : *acteurs économiques, communes.*

2. PRECONISATIONS POUR LES 3 AUTRES ETUDES DE CAS

Comme évoqué en introduction, les préconisations formulées au niveau de ces trois études de cas, seront plus ponctuelles. D'abord, parce que leur contenu ne nous permet pas d'en dire plus, ensuite, parce que leur observation n'a pas pu être aussi approfondie que les expériences précédentes.

2.1. La chaine de prise en charge et le système d'information institutionnel

Comme évoqué en amont, les activités engagées auprès des chaînes de prise en charge sont assurément très intéressantes et indispensables au regard de la situation extrêmement délicate des femmes au Maroc.

2.1.1. Diversifier les acteurs de la chaine de prise en charge et l'accompagnement des services concernés

Les activités de formation proposées aux cellules d'accueil des hôpitaux, des tribunaux, des postes de police et des associations ; l'appui offert aux CEPAJ, lieux d'écoute, là encore, en milieu rural, destinées aux femmes éloignées des villes, sont autant d'aspects aujourd'hui essentiels pour améliorer la prise en charge des femmes victimes de violence. Il n'en demeure pas moins que le chemin à parcourir est encore important, et que les actions engagées ne sont peut-être pas toujours à la hauteur des enjeux et des objectifs.
Nous nous permettrons donc, mais sans être en capacité de généraliser, de soulever deux interrogations évoquées dans la présentation des études de cas : celles des acteurs et services bénéficiaires de l'accompagnement offert par le programme Tamkine tout d'abord ; celle du processus d'autonomisation souhaité pour les femmes dans le cadre de la chaîne de prise en charge, ensuite.

Sur l'identification des services bénéficiaires, nous soulèverons juste une interrogation sur le choix des cibles. A ce titre, les associations, qui constituent encore à ce jour, les lieux d'écoute privilégiés des femmes victimes de violence, ont-elles été suffisamment impliquées dans le processus ? N'y a-t-il pas eu à ce propos, l'idée qu'il fallait d'abord et avant tout agir auprès des services publics de la justice, de la santé, de la police et de la gendarmerie en minimisant, de fait, le rôle que les associations peuvent jouer, indépendamment de ce que par ailleurs les services concernés ont à faire ?

Et puis, il y a la question de l'autonomisation économique des femmes victimes de violence. A ce propos, mais sans pouvoir généraliser là encore, nous avons observé des chaînes de prise en charge où le lien qui devrait être fait avec l'accès à l'emploi n'existait pas. A ce titre, il aurait été intéressant par exemple, que le volet AGR initié dans le cadre de Tamkine au niveau de Marrakech, soit en lien immédiat avec ce que la chaîne de prise en charge réalise par ailleurs. Un moyen d'avoir là encore, une approche intégrée, de démultiplier les partenariats entre agences des Nations Unies, associations et services de l'Etat, sur des activités qui intègrent un processus dans son entier.

2.1.2. Repenser la coordination des acteurs du système d'information institutionnel

Come évoqué en amont, le système d'information institutionnel initié par le FNUAP et le Ministère du Développement social, va permettre progressivement d'actualiser les données concernant les violences faites aux femmes, à l'échelle des régions du programme, en tout cas. Un dispositif qui existait déjà, au travers de questionnaires remplis jusqu'alors par les services concernés, mais qui n'était pas saisi de manière informatique, puis transmis au Ministère du Développement social. Un mécanisme qui existait également sans que les services n'aient véritablement (sauf pour quelques régions tests, comme celle de Marrakech), suivi de formations permettant d'appréhender de manière nouvelle et professionnelle la problématique de la violence.
Nous voilà donc en présence d'un dispositif qui permet d'améliorer la connaissance, au travers d'un système informatisé, mais aussi, de mieux accompagner les femmes victimes de violence, notamment parce que les services ont été sensibilisés et formés à l'accueil.

Ceci étant, et pour faire référence à la présentation de cette expérimentation faite en amont, des questions de plusieurs nature se posent aujourd'hui :

- La première est celle de la maintenance du système dont on n'est pas assuré qu'elle soit assurée à long terme ;
- La seconde est celle de l'extension de l'expérience, qui risque de rester limitée à l'échelle des régions du programme ;
- La troisième est celle de la fiabilité des données enregistrées ;
- La quatrième est celle, là encore, des cibles choisies dans la chaîne de prise en charge pour bénéficier de l'installation du système.

Autant de points qui nécessitent de notre point de vue, de prolonger l'accompagnement d'un système encore trop récent, et ce d'autant plus, que le dispositif mis en place par Tamkine, fait du Ministère du développement social au niveau central, l'interlocuteur de ces services. Ne faudrait-il donc pas, au niveau des plateformes régionales mises en place sur la problématique de la chaîne de prise en charge, trouver un interlocuteur (sous la responsabilité du Ministère du Développement social) chargé de superviser l'évolution du système et son bon fonctionnement ? Précisons à ce propos que le Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social vient d'annoncer la création d'un observatoire national dont on peut se demander ce que seront ses futures prérogatives.

Résumé de l'axe 5 :

Au regard des activités menées par les deux programmes conjoints dans l'accompagnement de la chaine de prise en charge et le système d'information institutionnel, il paraît nécessaire de :

1. Accompagner les chaines de prise en charge jusqu'à l'autonomisation des femmes victimes de violence (aide à l'emploi) ;
2. Repenser le système d'information institutionnel, en diversifiant les acteurs et institutions impliqués dans le recensement des actes de violence et s'assurer d'une coordination locale des acteurs sur ce volet (cf projet de création d'observatoire national) ;
3. Penser la régionalisation de l'observatoire en projet.

Acteurs et institutions porteuses : *Agences des Nations Unies et départements ministériels concerné(e)s, Institution régionale à identifier, etc.*
Publics bénéficiaires : *hôpitaux, tribunaux, gendarmeries, postes de police, associations, femmes victimes de violence.*

2.2 Les outils, formations et études

2.2.1. Retour sur les constats généraux

Si nous avons décidé de proposer comme étude de cas, l'observation des outils, guides et formations produits et réalisés par les deux programmes, c'est précisément pour interroger à la fois la démarche de capitalisation, mais aussi le renforcement de capacités des acteurs, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau de la société civile.
Une démarche extrêmement globale de notre part, qui n'a d'ailleurs pas pu être menée de manière exhaustive, tant les guides et les outils sont nombreux, et la liste, comme le contenu global des formations dispensées, impossible à recenser.

Hormis tout l'intérêt d'avoir produit une littérature « grise » aussi abondante, hormis tout l'intérêt d'avoir mis à disposition des acteurs, des outils et des modules de formation indispensables à la prise en compte de leur autonomisation et professionnalisation, nous nous permettrons de livrer une appréciation très globale, sur une tendance de plus en plus grande chez les opérateurs internationaux du développement, appréciation qui renvoie aux interrogations que nous avons formulées dans la partie analyse de ce rapport, à propos du risque de proposer des guides, des outils et des formations, sans qu'on se soucie de la manière dont les acteurs bénéficiaires, les utilisent et se les approprient.

Une tendance nouvelle dans le monde de la formation là aussi, qui nécessite de ne pas oublier que les actions de renforcement de capacité doivent toujours s'inscrire dans un projet pédagogique, dont l'objectif est de faire que la formation acquise, porte ses fruits et fasse changer les pratiques.

C'est donc tout l'intérêt aujourd'hui de développer une véritable réflexion sur les outils que l'on produit et sur les formations que l'on propose, pour que l'impact soit effectif.

De notre avis, il y a là un enjeu de taille pour que, dans le monde du développement, la question du renforcement de capacité et de la mise à disposition d'outils, s'inscrive dans une démarche qui a du sens, et surtout, un impact fort auprès des bénéficiaires.

Sur ce point, il y aurait tout à gagner à développer des partenariats avec des spécialistes de la pédagogie appliquée, afin de réfléchir à la manière d'accompagner les acteurs, pour que le renforcement de capacités dont ils ont bénéficié, soit suivi d'effets.

2.2.2. Développer les partenariats avec l'université et le monde de la recherche

De telles perspectives nous conduisent à soulever tout l'intérêt de multiplier les partenariats avec l'université et le monde de la recherche.
A ce propos, nous ne pouvons que féliciter l'Initiative Focus Country, d'avoir développé des partenariats avec 6 universités marocaines, afin que les étudiants travaillent sur les OMD.

Ce qui nous conduit à penser que les partenariats engagés pourraient également inclure d'autres dimensions qui nous semblent absolument indispensables :

- Il y a tout d'abord celle que nous venons d'évoquer sur le contenu des projets pédagogiques proposés aux acteurs bénéficiaires des programmes, notamment pour permettre que les mises en situation (pédagogie appliquée) et l'accompagnement pos-formation puissent être effectifs ;

- Il y a ensuite l'intérêt de faire appel aux équipes de recherche du monde universitaire pour bâtir avec elles les termes de référence des études réalisées dans le cadre de certains programmes, tout ceci dans le but de mieux définir la méthodologie à mettre en œuvre, puis d'impliquer les équipes dans la conduite des travaux et l'interprétation des résultats.

A titre d'illustration de cette recommandation, nous citerons l'exemple très intéressant de l'étude nationale sur les violences faites aux femmes, réalisée en partenariat avec le HCP, qui n'a donné lieu à aucune interprétation, ni recommandation pour l'évolution des politiques publiques. Autant d'aspects, qui nous font dire, que dans ce cadre, les statisticiens qui ont piloté l'étude, auraient pu démultiplier la portée de ce travail, en s'associant à des sociologues, ethnologues, démographes, politistes et économistes, etc… afin de dégager des résultats et des clés de compréhension de la situation marocaine.

- A côté d'une production d'études qui a tout intérêt à combiner les expertises du monde universitaire avec celles des services de l'Etat et des Agences des Nations Unies qui en ont la charge, il y a enfin tout intérêt à développer des collaborations pour engager des programmes de recherche appliquée, en vue de dresser les états des lieux dont les agences des Nations Unies ou les départements ministériels ont besoin, et de réfléchir aux nouvelles orientations de la coopération à l'échelle du pays. L'exemple du travail engagé sur les OMD en est une préfiguration, et on voit bien, comment il pourrait être intéressant que des programmes de recherche puissent être définis et mis en œuvre avec les Agences des Nations Unies au Maroc et les Ministères concernés.

- Pour finir, il y a les états des lieux et les diagnostics dont les agences des Nations Unies et les services déconcentrés ont besoin, notamment ceux réalisés à l'échelle des communes dans le cadre des PCD. Autant de travaux dans lesquels des étudiants peuvent s'impliquer, notamment au travers d'ateliers pilotés par des enseignants, dans le cadre de leur formation.

Autant de dispositifs qui permettent de mutualiser les moyens et de donner une plus-value, aussi bien aux études réalisées qu'au dispositif de formation dans lequel se trouvent les étudiants.

Résumé de l'axe 6 :

Au regard des activités menées par les deux programmes conjoints dans l'appui aux AGR, il paraît nécessaire de :

1. Veiller à développer des formations et une pédagogie adaptées aux publics cibles et promouvoir l'accompagnement post-formation des bénéficiaires ;
2. Développer les partenariats avec l'université et le monde de la recherche pour repenser la pédagogie des formations et des outils, mais aussi améliorer la conduite des études et recherches effectuées dans le cadre des programmes.

Acteurs et institutions porteuses : *Agences des Nations Unies, Départements ministériels, Universités, Organismes de recherche, Bureaux d'études, etc.*
Publics bénéficiaires : *société civile, acteurs économiques, étudiants, collectivités locales.*

CONCLUSION

Au terme d'une expérience encore unique au Maroc, le déroulement des deux programmes conjoints comme de l'Initiative Focus Country, sous l'égide du MDG-Fund, ont permis de favoriser les partenariats entre agences.

Des débuts très prometteurs, donc, malgré les consolidations nécessaires. En témoigne le désir d'un certain nombre d'acteurs et d'agences des Nations Unies de poursuivre l'aventure, soit dans le cadre d'un potentiel Tamkine II, soit sous d'autres formes encore à inventer pour le patrimoine et la culture marocaine. De notre point de vue, et pour être au cœur de la démarche souhaitée par la réforme des Nations Unies *« Unis dans l'action »*, c'est assurément un des points les plus intéressants de cette expérience ; même si, on le sait, la prise de recul est encore difficile à avoir.

Par ailleurs, et c'est assurément un autre point fort de la démarche, il y a, au terme des quatre années de déroulement des deux programmes, un nombre très important d'enseignements à tirer, pour faire évoluer les pratiques, aussi bien à propos du fonctionnement du système des Nations Unies, que de la manière de travailler avec les institutions marocaines au niveau central, comme à l'échelle des régions, avec l'ensemble des acteurs locaux.

Parmi les enseignements les plus forts de cette expérience innovante, nous retiendrons donc principalement :

- Le choix d'avoir privilégié des secteurs particulièrement nécessiteux pour être en phase avec les OMD : la place et la reconnaissance des femmes pour lutter contre les discriminations et la prise en compte du patrimoine marocain comme facteur de développement et de lutte contre la pauvreté.

- Le choix d'une démarche cherchant à intervenir aussi bien au niveau institutionnel, qu'au niveau de la société civile, au niveau central comme au niveau régional, avec un panel d'activités extrêmement diversifiées : formations, appuis techniques, plaidoyer, conduite d'études, accompagnement financier de projets, etc., qui permettent de démultiplier et d'inscrire plus facilement dans la durée les résultats des actions menées.

- Le rôle de « démystification »[7] de la réforme des Nations Unies permis par la mise en œuvre de partenariats entre les institutions marocaines et les agences des Nations Unies, démystification qui permettra sans doute d'envisager plus facilement les partenariats de demain.

- Le désir de bâtir des programmes sur la base de la valorisation des savoir-faire spécifiques de chaque agence, avec le souci de promouvoir la culture partenariale et la capitalisation de l'expérience.

[7] Expression empruntée à Madame Zakia El-Midaoui, Directrice de la Coopération multilatérale et des affaires économiques internationales au Ministre des Affaires étrangères et de la coopération lors de l'atelier national de restitution de l'évaluation le 16 octobre 2012 à Rabat.

- La dimension de « plus value » recherchée, aussi bien par les deux programmes conjoints que par l'Initiative Focus Country, qui permet à cet « ensemble », d'apporter des savoir-faire, une démarche et des moyens humains et financiers à des opérations et des programmes qui ne les avaient pas jusqu'alors.

En contre point de ces atouts, qu'il est indispensable de valoriser, il y a également les obstacles et les interrogations, qu'il faut considérer comme des signaux de ce qui doit évoluer :

- Il y a tout d'abord l'absence d'une approche la fois intégrée des « produits » mis en œuvre. Ainsi, à l'échelle des régions surtout, l'accompagnement offert aux acteurs locaux a souvent souffert d'une approche sectorielle, limitant fortement les effets de ce qui était engagé. Les programmes ont ainsi privilégié certaines cibles, démultiplié les expériences dans des espaces très distants les uns des autres, sans que ces actions s'articulent et se complètent les unes avec les autres.

- Il y a également une démarche qui soulève assurément la question de l'appropriation, et ce, à tous les niveaux d'intervention, même si les outils, études et formations dispensées sont normalement là pour assurer aux bénéficiaires, l'acquisition des compétences nécessaires.

- Il y a enfin, étroitement articulé au souci de l'appropriation, la question de la durabilité de ce qui a été engagé. Comment, en effet, s'assurer que les actions menées dans les régions, auprès de la société civile comme des services de l'Etat, puissent s'inscrire dans le temps, alors que l'accompagnement offert au cours des quatre années des deux programmes, vient de prendre fin ?

A mesurer les points forts, les obstacles et les interrogations comme autant d'indices de ce qu'il faut promouvoir ou corriger, l'expérience du MDG-Fund au Maroc apparaît donc bien comme une « étude de cas » intéressante et innovante, permettant sur la base de l'expérience acquise, d'envisager des pistes pour l'avenir, notamment dans le mode d'organisation administratif et financier, mais aussi dans la manière de repenser les partenariats entre le central et le local.

Pour ce faire, le présent rapport formule des préconisations dans plusieurs domaines :

- Il y a tout d'abord celles qui concernent l'organisation du système des Nations Unies avec les pays partenaires et la manière dont des programmes conjoints, quels qu'ils soient, peuvent participer à une évolution qui va dans le sens de développer les partenariats entre agences et d'aboutir à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies *« Unis dans l'action »*.

A cet égard, c'est essentiellement de *« décloisonnement »* entre les savoir-faire et les logiques institutionnelles dont il est question. Faire en sorte, par une série de mesures appropriées, que la culture partenariale prenne forme au travers de projets qui font appel aux compétences dont ils ont besoin, et non l'inverse. Des partenariats entre agences au service des projets et non des projets au service de l'objectif du partenariat.

- Il y a ensuite les préconisations qui concernent les activités initiées dans le cadre des deux programmes, aussi bien au niveau central, qu'au niveau local, en terme organisationnel, comme en terme de démarche ou d'activités.

Sans faire référence ici aux préconisations qui concernent les études de cas de manière spécifique, il nous paraît essentiel de revenir sur la nécessité de développer des projets qui inscrivent les actions dans un continuum, et si possible à l'échelle territoriale.

Par ailleurs, et parce que c'est une tendance forte aujourd'hui, les activités de renforcement de capacité doivent nécessairement s'inscrire dans des dispositifs d'accompagnement personnalisés, afin qu'on puisse s'assurer de l'impact de programmes dont le volet *« formation »* est de plus en plus conséquent.

Mais plus que tout, il nous paraît important, notamment au regard des enjeux politiques actuels, de souligner à quel point il est essentiel de promouvoir une approche territorialisée des problématiques et des actions.

A l'heure de la régionalisation avancée, mais aussi à celle de la finalisation de la première génération des plans de développement communaux, et de leur probable reconduction à court terme, avec une inévitable réflexion à d'autres échelles, comme celle de l'intercommunalité, il paraît important, dès lors que des programmes cherchent à intervenir sur le « terrain », qu'ils le fassent selon une approche qui met en partenariat l'ensemble des dispositifs et acteurs locaux.

Une telle perspective soulève un point essentiel à nos yeux : celui du mode d'organisation à trouver pour favoriser une approche à la fois intégrée et territoriale.

A cet égard, il y a au sein des Nations Unies comme des institutions marocaines, une expérience déjà ancienne de réflexion et d'actions destinées à favoriser les dynamiques territoriales et la mise en cohérence des actions à l 'échelle des collectivités locales. C'est de notre point de vue, une nécessité aujourd'hui, de s'inspirer de cette réflexion, en partenariat avec les départements ministériels et les collectivités locales, pour favoriser le développement de programmes conjoints mieux articulés aux problématiques économiques, sociales, politiques et culturelles des zones d'intervention. C'est aussi un impératif, que de favoriser des modes d'intervention qui permettent le portage des actions par ceux et celles qui animent l'action auprès des territoires. C'est enfin, une nécessité que de réfléchir à la conception de programmes qui cherchent à s'inscrire dans l'articulation et la complémentarité de ce que les autres acteurs et institutions font par ailleurs.

Pour conclure, c'est donc certes le partenariat entre l'ensemble des acteurs concernés au niveau central qu'il faut favoriser, mais c'est aussi et surtout le niveau territorial, celui des collectivités locales, des services extérieurs et de la société civile auprès desquels il est essentiel d'améliorer les formes d'appui et d'accompagnement de leurs moyens et de leurs pratiques.

De notre point de vue, la priorité première des programmes conjoints à venir, réside dans la nécessité de trouver les leviers adéquats pour que l'accompagnement des acteurs et des institutions au niveau local, trouve enfin la dynamique, la durabilité et la cohérence dont ces derniers ont éminemment besoin.

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION DE L'EVALUATION 8

I. CONTEXTE DE L'EVALUATION 11
1. CONTEXTE INTERNATIONAL 11
2. CONTEXTE NATIONAL 12
II. OBJECTIFS DE L'EVALUATION 14
1. OBJECTIFS GÉNÉRAUX 14
2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 14
III. PORTEE ET ENJEUX DE L'EVALUATION 15
IV. PUBLICS DE L'EVALUATION ET UTILISATEURS 16
V. CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION 16
VI. METHODOLOGIE PROPOSÉE 17
1. LA COLLECTE DE DONNÉES ET L'ANALYSE DOCUMENTAIRE 18
2. LES ENTRETIENS 18
3. L'OBSERVATION 19
4. LES RENCONTRES 20

PRESENTATION DU MDG-Fund, DE l'INITIATIVE FOCUS COUNTRY ET DE SES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS 21

I. LE MDG-Fund ET L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY 23
1. LE MDG-Fund 23
2. L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY 24

II. LES DEUX PROGRAMMES CONJOINTS 25
1. OBJECTIFS 25
1.1. Participer au renforcement de l'efficacité de l'aide 25
1.2. Favoriser les partenariats entre agences dans la perspective d'un « seul ONU » . 26
1.3. Participer à la réalisation des OMD 26
2. MODES D'ORGANISATION ET DE GOUVERNANCE 26
2.1. Une instance de pilotage commune : le Comité National de Coordination 26
2.2. Des Comités de Gestion de Programme (CGP) pour chaque programme 27
2.3. Des unités d'exécution : les Comités de suivi de Produit (CSP) 27
2.4. Des Comités Techniques (CT) 27
2.5. L'organisation au niveau des régions d'intervention 29
3. DEROULEMENT DES ACTIVITÉS 29
3.1. Contenu du programme Culture 30
3.1.1. Les activités de renforcement institutionnel au niveau central 30
3.1.2. La réalisation d'études et d'outils 31
3.1.3. Les activités d'appui offertes à l'échelle de la zone de convergence 32
3.1.4. Autres activités 34

3.2. Contenu du programme Tamkine 34
3.2.1. Les activités de renforcement institutionnel au niveau central 34
3.2.2. La conduite d'études (amélioration des données de la connaissance) : 35
3.2.3. Les activités d'appui aux collectivités locales 35
3.2.4. Les activités d'accompagnement des femmes 37
3.2.5. Les activités de sensibilisation et de formation 39

REGARDS CROISÉS SUR LES PROGRAMMES CONJOINTS 41

I. APPROCHE GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE MDG-Fund 43
1. POINTS FORTS 43
1.1. Des Programmes conjoints qui ont répondu à deux problématiques centrales à partir d'une approche plurisectorielle 43
1.2. Des programmes conjoints qui ont permis de valoriser les savoir-faire de chaque agence dans un même programme 44
1.3. Des programmes conjoints qui ont servi de plus-value à d'autres dispositifs 45
1.4. Des programmes conjoints qui ont cherché à capitaliser autour de l'expérience . 45
1.5 Une Initiative Focus-Country aux activités prometteuses 46
2. OBSTACLES ET INTERROGATIONS 46
2.1. Des programmes conjoints aux activités insuffisamment intégrées 46
2.2. Des programmes conjoints qui n'ont pas de véritables approches territoriales 47
2.3. Des programmes conjoints dont le contenu « pédagogique » soulève la question de l'appropriation 48
2.4. Des programmes conjoints dont la démarche et les activités à peine amorcées, questionnent la durabilité. 49
2.5. Une initiative Focus Country dont l'impact auprès des publics cibles est difficilement mesurable 50

II. APPROCHE EVALUATIVE AU REGARD DES 3 PILIERS DU MDG-Fund 52
1. SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE 52
1.1. L'appropriation 52
1.1.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués 53
1.1.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées 53
1.1.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises 55
1.2. L'alignement 55
1.2.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués 56
1.2.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées 56
1.2.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises 57
2. SUR LE PARTENARIAT ENTRE AGENCES DES NATIONS UNIES 58
2.1. Dans la conception et la pertinence des choix effectués 58
2.2. Dans la mise en œuvre et l'efficience des activités menées 58
2.3. Dans les résultats et la pérennisation des actions entreprises 59
3. SUR L'ATTEINTE DES OMD 60
3.1. Préalables méthodologiques 60
3.2. L'adéquation des programmes aux objectifs 61
3.3. Questionnements 62

III. INITIATIVES PILOTES RÉUSSIES (ETUDES DE CAS) 62
1. LE SYSTEME D'INFORMATION INSTITUTIONNEL MIS EN PLACE PAR LE PROGRAMME TAMKINE 64
1.1. Rappel des activités menées 64
1.2. Constats 64
1.2.1. Points forts 65
1.2.2. Obstacles et interrogations 65
2. L'APPUI A LA CHAINE DE PRISE EN CHARGE DES FEMMES ET DES FILLES VICTIMES DE VIOLENCE 66
2.1. Rappel des activités menées 66
2.2. Constats 66
2.2.1. Points forts 66
2.2.2. Obstacles et interrogations 67
3. LES GUIDES ETUDES ET OUTILS DES DEUX PROGRAMMES 67
3.1. Rappel des activités menées 67
3.2. Constats 68
3.2.1. Points forts 68
3.2.2. Obstacles, interrogations 68
4. L'APPUI AUX PCD 68
4.1. Rappel des activités menées 68
4.2. Constats 69
4.2.1. Points forts 69
4.2.2. Obstacles, interrogations 69
5. L'APPUI AUX AGR 70
5.1. Rappel des activités menées 70
5.2. Constats 70
5.2.1. Points forts 70
5.2.2. Obstacles et interrogations 71

PRECONISATIONS 72

I. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR DES PROGRAMMES CONJOINTS 74
1. SUR LE DÉCLOISONNEMENT 74
1.1. Concevoir des programmes qui privilégient l'identification des besoins nationaux et locaux avant de penser le partenariat entre agences des Nations Unies 74
1.2. Penser un système de gouvernance des programmes adapté aux besoins des acteurs concernés 75
1.3. Repenser le niveau organisationnel au niveau local 77
2. SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE 78

II. PRÉCONISATIONS POUR L'AVENIR DES ACTIVITÉS 80
1. LES PCD et LES AGR 80
1.1. Les PCD 80
1.1.1. Décompartimenter les approches pour penser la planification territoriale . 80
1.1.2. Appuyer les instances de gouvernance et de contrôle au niveau communal 81
1.1.3. Faire des « plans communaux de sauvegarde et de valorisation du patrimoine » des documents de planification annexés aux PCD et validés par les DCL 81

1.1.4. Favoriser la dimension « opérationnelle » des SIC par l'expérimentation de projets 82
1.1.5. Repenser les étapes de la budgétisation sensible au genre 82
1.2. Les AGR 83
1.2.1. Privilégier l'accompagnement progressif des bénéficiaires 84
1.2.2. Intégrer les AGR dans les filières de production à valoriser localement 84
1.2.3. Privilégier l'accompagnement au « quotidien » des bénéficiaires 85
2. PRECONISATIONS POUR LES 3 AUTRES ETUDES DE CAS 86
2.1. La chaine de prise en charge et le système d'information institutionnel 86
2.1.1. Diversifier les acteurs de la chaine de prise en charge et l'accompagnement des services concernés 86
2.1.2. Repenser la coordination des acteurs du système d'information institutionnel 87
2.2 Les outils, formations et études 88
2.2.1. Retour sur les constats généraux 88
2.2.2. Développer les partenariats avec l'université et le monde de la recherche . 89

CONCLUSION 91

ANNEXES 99

ANNEXES

1. Liste des personnes et institutions rencontrées
2. Liste des documents consultés
3. Chronogramme des missions de terrain
4. TDR de l'évaluation

Liste des personnes rencontrées du 8 mai 2012 au 28 juin 2012

Nom Prénom	Titres et organismes	Lieu de rencontre
Liste des partenaires institutionnels nationaux		
Ahmed Guitaae	Secrétaire général Ministère de la culture	Rabat
Abdelmalek Achergui	Chef de Division Système NU, Ministère des affaires étrangères et de la coopération, chargé du suivi MDG-F (MAEC)	Rabat
Sara Cherki	Point focal MDG-F, MAEC	Rabat
Hicham Soubata	Point focal MDG-F, MAEC	Rabat
Fatima Ait Mhand	Coordinatrice PC Patrimoine Culturel et les industries créatives comme vecteur de développement	Rabat
Mohamed Barrech	Haut-commissariat au Plan (point focal TAMKINE)	Rabat
Amina Oufroukhi	Magistrat, chef de service Femmes et enfants, chef de file produit, Ministère de Justice (point focal TAMKINE)	Rabat
Rachid Meziane	Commissaire judiciaire divisionnaire, Ministère de Justice	Rabat
Zineb Bouba	Chef de service du rapport économique et financier et du rapport budget genre. Ministère de l'Economie et des finances (point focal TAMKINE)	Rabat
Houssine Ihnach	Chef de service de l'impact des politiques sociales	Rabat
Wafea Bennzaouia	Médecin chef de service santé scolaire, chef de file produit (point focal TAMKINE)	Rabat
Ilham Benchafou	Médecin, santé scolaire	Rabat
Amina Slimani	Directrice du programme TAMKINE	Rabat
Abdelkrim Yahyane	Chargé de la cellule de lutte contre la violence des femmes et enfants ; Direction de la population, Ministère de la santé (point focal TAMKINE)	Rabat
Rabea Bouhima	Chef de file, TAMKINE, Ministère de l'Agriculture	Rabat
Hamid Touti	Point focal TAMKINE, DGCL	Rabat
Rachida Lakhal	Collaboratrice du SG Ministère de la culture (point focal TAMKINE)	Rabat
Bouchra Rah	Coordinatrice PDTS Agence du Sud	Rabat
Liste du personnel des agences du Système des Nations-Unies au Maroc		
Bruno Pouezat	Coordonnateur résident Nations Unies au Maroc	Rabat
Mohamed Ould Khattar	Spécialiste du Programme culture Bureau de l'UNESCO pour l'Algérie, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie	Rabat
Asier Segurola	Assistant spécial au Coordonnateur résident	Rabat
Rachid Amri	Chargé du Suivi et Evaluation inter-agences Bureau du Coordonnateur résident	Rabat
Kamal Alami	Administrateur programme ONUSIDA	Rabat
Leila Rhiwi	Coordonnatrice ONU Femmes	Rabat
Saadia Sifi	Budget sensible au genre ONU Femmes	Rabat
Zineb Chbihi	Assistante de programme ONU Femmes	Rabat
Maria Vendu Delgado	Volontaire ONU Femmes	Rabat
Abdelaziz El	Assistant représentant de la FAO, chargé du suivi du programme	Rabat

Maghraoui	MDG	
Hcein Aoussaf	Coordonnateur programme, CMF, FAO	Rabat
Bellouki	Consultant chargé du suivi évaluation du programme, CMF FAO	Rabat
Mehdi Halmi	Spécialiste politiques sociales et S&E UNICEF (point focal Culture)	Rabat
Magali Zapata	PNUD	Rabat
Meriem Bolata	Coordinatrice du projet MDG Culture ONU Femmes	Rabat
Valentina Volpe	Analyste au programme, chargée du programme MDG, UNFPA	Rabat
Mouna Jamaî	Assistante du programme genre, UNFPA	Rabat
Yasmina Sarhrouchny	Ancienne coordinatrice de l'Unité de gestion du programme TAMKINE	Rabat
Phinith Chanthalangsy	Programme sciences sociales et humains UNESCO	Rabat
Majda Benssaih	Consultante communication – Appui a programme –TAMKINE pour le compte de l'UNESCO	Rabat
Aicha Benhsine	Chargé plaidoyer et communication, BCR	Rabat
Kamal Raftani	Program Manager UNESCO, membre du GRE, Programme Conjoint Culture	
Liste des personnes relevant des organismes de la coopération		
Vicente Ortega	Intérim du coordonnateur du programme, AECID, Ambassade d'Espagne	Rabat
Julia Míguez Morais	Chargé du volet gouvernance, AECID, Ambassade d'Espagne	Rabat
Ana Polanco	Chargé du dossier Nations Unies, AECID, Ambassade d'Espagne	Rabat
Liste des partenaires institutionnels locaux		
Chakib Nemmaoui	Coordonnateur local, l'Agence pour la promotion, le développement économique et social des provinces du Sud - APDESPS	Guelmim
Hachami Abdellah	Pôle tourisme et patrimoine siège de l'APDESPS	Guelmim
Naima Oussi	PDTS Tourisme au siège de l'APDESPS	Guelmim
Taleb Bouya Ma Al Ainine Laâtig	Directeur régional, Ministère de la culture	Guelmim
Mohamed Amzil	Chef de service, Directeur régional Ministère de la culture	Guelmim
Nafaoui Mbarek	Président de la commune rural d'Asrir	Guelmim
Mohamed Salem Boudija	Directeur Régional de l'artisanat – Guelmim	Guelmim
Mohamed Joumani	Chef de la DAS, INDH à la province de Guelmim	Guelmim
Abdellah Aoubi	Chef de service planification, DCL à la Province Guelmim	Guelmim
Mohamed Ben Amrou	Directeur de l'école primaire Asrir « Eco-ecole »	C.R. Asrir
Ibrahim Ben Tair	Personnel de l'école primaire Asrir	C.R. Asrir
Mouhcine Mustapha	Secrétaire général de la commune d'Asrir	C.R. Asrir
Abdelhay Bellal	Administrateur commune d'Asrir	C.R. Asrir
Bouchaib Laâlou	Coordonnateur local d'Assa	Guelmim
Bouchra Hassoun	Coordonnatrice locale l'APDESPS à la province de Tata	Tata
Amina Boulaassas	Agent de développement local à l'APDESPS	Tata
Mohamed Baghadi	Responsable provincial des PCD de l'APDESPS à Tata	Tata
Mohamed El Khoulti	Président de la CR d'Oum Al Gardane	Tata
Brahim Id Sidi Baba	Secrétaire général de la CR d'Oum Al Gardane	Tata
Mokhtar Bakdem	Fonctionnaire CR Oum Al Gardane	CR Oum Al

		Gardan – Tata
Hamid El Baquir	Président de la CR Wissalssat	C. Taznakht
Hamid Addi	Secrétaire général, chef du service technique, CR Wissalssat, en charge du SIG gendarisé	Ouarzazate
Brahim Ait Kassi	Attaché au SG, cellule en charge des jeunes	Ouarzazate
Omar Kebir	Agent de développement provincial, DCL, en charge du programme UNICEF point focal MDG-F	Ouarzazate
Hamid Boulmane	Directeur CT Skhour Rhamne, responsable local programme CMF et des AGR, groupement des femmes TAMKINE	Skhour Rahamna
Meriam El Khalil	Médecin légiste, chargée de l'unité de prise en charge des femmes et des enfants victimes de violences, Hôpital Ibnou Rochd	Marrakech
Amal Choutine	Assistante social unité de prise en charge des femmes et enfant victimes de violence, Hôpital Ibnou Rochd	Marrakech
	Procureur du roi auprès du tribunal de Tribunal de 1ère instance de Tanger	Tanger
Hichem Kharchaf	Substitut, responsable de la cellule de lutte contre les violences faites aux femmes au tribunal de première instance de Tanger	Tanger
Najat El Fadil	Accueil juridique au Tribunal de la famille. Section cellule de lutte contre les violences faites aux femmes	Tanger
Inssaf Abou Mohamed	Accueil juridique au Tribunal de la famille. Section cellule de lutte contre les violences faites aux femmes	Tanger
Bihlab Bourbab	Responsable de la cellule d'accueil de lutte contre les violences faites aux femmes, au tribunal de la famille	Tanger
Docteur Kabil	Hôpital Mohammed V, ancien responsable de la cellule santé	Tanger
Liste des partenaires de la société civile		
Najia Brabau	Présidente de la coopérative femme Asrir	CR Asrir
Salka Moumou	Membre de la coopérative des femmes Lamta (Magli)	CR Asrir
Azza Fouad	Coopérative de l'Oasis Asrir (élevage Poulet Beldi)	CR Asrir
Lalla Fatna Chrifa Lamrini	Présidente de l'Association Moulay Bachir (Zaouia Moulay Bachir)	CR Asrir
Lahcen El Arrassi	Appui technique de la mise en œuvre du Cluster	Guelmim
Soumaya Bardid	Membre de la coopérative Kafila	CR Asrir
El khadir Bouhouch	Coopérative Wahat Tighmert, Produits à base de cactus	CR Asrir
Maimouna Khalifi	Présidente association Nour	CR Oum Al gardane – Tata
Aicha Doudouni Plus : 5 membres de l'association	Vice-présidente association Nour Les adhérentes	CR Oum Al gardane – Tata
Izza Abdellaoui	Présidente association Al Bourj	CR Oum Al Gardan – Tata
Salta na Ben Youssef	Membres de l'association Al Bourj	CR Oum Al Gardan – Tata
Zaina Amayous	Trésorière de l'association Al Bourj	CR Oum Al Gardan – Tata
Malika Abdad	Membres de l'association Al Bourj	CR Oum Al Gardan – Tata
Naima Ben Ali	Membres de l'association Al Bourj	CR Oum Al Gardan – Tata

Lhoussaine Hamma	Président de la coopérative AFRA (transformation et conditionnement des dattes)	Douar Taourirt – Tata
Zaina Al Houcia	Membre de la coopérative	Douar Taourirt – Tata
Zahra Oualla	Membre de la coopérative	Douar Taourirt – Tata
Khadija Ouhammad	Membre de la coopérative	Douar Taourirt – Tata
Rkia Ouhamou	Membre de la coopérative	Douar Taourirt – Tata
Mohamed Hakki Plus : 4 membres	Président de l'association Tighremet, de poterie Les adhérents potiers	Douar Tighremet Tata
Khadija Doudan	Vulgarisatrice agricole, groupe de référence PCD	C. Taznakhte
Ahmed Coutari	Vice-président de l'association Ennour –bénéficiaire des activités MDG-F	Skhour Rahamna
El Mostapha Doumiche	Trésorier l'association Ennour –bénéficiaire des activités MDG-F	Skhour Rahamna
Zakia Chramou	Coordonnatrice association Ennakhil	Marrakech
Bouchra Ettafy	Accueil des femmes victimes de violence association Annakhil	Marrakech
Nadia Boussoufi	Ecoute et accompagnement des femmes victimes de violence Association Ennakhil	Marrakech
Ouafae Benabdelkader	Présidente du centre d'Hébergement « Karama »	Tanger
Hakima Cherkaoui	Réseau « Espace-citoyenneté » et Maison de la femme de Tanger, associations partenaires	Tanger
Rachida Bellabah	Présidente de l'association pour la défense des enfants et des femmes, association partenaire	Tanger

Liste de la documentation et des références consultées

Documents de références des Nations Unies et sur le MDG-Fund

- Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement au Maroc (UNDAF) 2012-2016, Mars 2011.
- Plan d'action Commun Maroc pour la période 2011-2016.
- Plan Cadre des Nations Unies au Maroc 2007-2011, Bilan commun du Pays, Mars 2006.
- Bilan Commun Pays (CCA), Novembre 2010.
- Revue à mi-parcours de l'UNDAF Maroc 2007-2011, Juin 2010.
- Structure et organisation des Nations Unies : attributions et organisation des Agences des Nations Unies (ONU-Femmes, PNUD, UNICEF, UNESCO, UNFPA, ONUSIDA, ONUDI. Sources : http://www.un.org/fr/aboutun/structure/
- Document Programme conjoint : Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement au Maroc, 2008-2011.
- Document Programme conjoint : Programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc, 2008-2011.
- Directive pour la mise en œuvre des Programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), Secrétariat du Fond pour la Réalisation des OMD, février 2011.
- TDR Groupe Focus Country MDG-F.
- Stratégie Suivi et Evaluation, initiative focus country, MGD-F juillet 2012.
- Cadre suivi et évaluation, Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement.
- Manuels de procédures du programme.
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et le programme d'action d'Accra (2008) OCDE.
- Note du Secrétaire des Nations Unies, n° A/61/583, soixante et unième session point 113 de l'ordre du jour, suites à donner aux textes issus du Sommet du Millénaires, Assemblée Génération des Nations Unies. Novembre 2006.
- Cohérence de l'action du Système des Nations Unies, « Unis dans l'action », Groupe de haut niveau du Secrétaire Général sur la Nations unies.
  Source : http://www.un.org/fr/ga/deliveringasone/index.shtml#
- Conférence intergouvernementale de haut niveau sur l'initiative « Unis dans l'action », deuxième réunion plénière consacrée à l'état d'avancement de l'évaluation indépendante (novembre 2011). Exposé de Mme Liliam Flores, groupe d'encadrement de l'évaluation.
  Source : http://www.un.org/fr/ga/deliveringasone/fourth_conf.shtml
- Indendent Evaluation of Delivering as One, main report, Nations Unies, septembre 2012.
  Source : http://www.un.org/fr/ga/deliveringasone/mainreport.shtml
- Evaluation indépendante des enseignements tirés de l'initiative « Unis dans l'action », Note du secrétaire général des nations n° A/66/859, Assemblée Générale des Nations unies, soixante-sixième session, point d'ordre du jour 117, suite donnée aux texte issus du Sommet du Millénaire, juin 2012.
  Source : http://www.un.org/fr/ga/deliveringasone/finalreport.shtml
- Rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement, 2010, 2011, Nations Unies.
- Examen quadriennal complet, Unis dans l'action communication des résultats, Réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD/UNFPA/UNICEF et ONU-Femmes et du PAM, janvier 2012, New York.
- Rapport sur le développement humain, durabilité et équité un meilleur avenir pour tous, PNUD 2011.
- Responsabilité mutuelle, 3ème forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, septembre Accra 2008, source : www.accrahlf.net
- Rapport de synthèse de la revue Mi-annuelle des programmes PNUD, Maroc, Juillet 2011.
- Déclaration du Millénaire, résolution 55/2, Assemblée générale des Nations Unies A/RES/55/2, cinquante cinquième session septembre 2000.

- Document de référence pour les bonnes pratiques émergentes de la gestion accès sur les résultats de développement, Banque Mondiale, édi. 2008.

Documents sur les stratégies et programmes du Maroc

- Texte intégrale de la constitution du Maroc, Source : http://www.maroc.ma
- Rapport sur la régionalisation avancée, Maroc, commission consultative de la régionalisation.
- Charte communale, Maroc, Centre de communication et publication, Direction des collectivités locales, Ministère de l'intérieur, 2009.
- Déclaration du gouvernement devant le parlement, Chef du Gouvernement, Abdalilah Benkirane, janvier 2012.
- Déclaration du gouvernement devant le parlement, Premier ministre, Abbas El Fassi, 2007.
- Plan opérationnel de la stratégie de lutte contre la violence à l'égard des femmes, Secrétariat d'état chargé de la famille de l'enfance et des personnes handicapées, Maroc Royaume du Maroc, juin 2005.
- Stratégie Nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes au Maroc, Dr. Ali Rame, contribution au colloque annuel CIPC, 2008.
- Lutte contre la violence fondée sur le genre, Ministère de la solidarité, de la femme de la famille et du développement social.
  Source : http://www.social.gov.ma/fr/Index.aspx?mod=3&rub=13&srub=122
- Rapport Nationale d'analyse de la situation : Droits humain des femmes et égalité entre les sexes, Maroc, Commission Européenne, programme EuroMed égalité Home femme (2008-2011).
- Le Maroc : Des défis à relever par rapport à la violence domestique, 47ème session du comité contre la torture (25 – 31 novembre 2011) Global Rights.
- Rapport des ONG de défense des droits des femmes au Maroc, au titre du 2ème examen périodique universel (EPU), Association démocratique des femmes du Maroc, 2012.
- Les violences basées sur le genre au Maroc, Centre National des Centres d'Ecoute aux Femmes Victimes de Violences, Edition 2007.
- Rapport de l'Etat d'avancement de la mise en place de la plate-forme knowledge management en matière de budget sensible au genre, Ministère de l'économie et des finances, janvier 2012.
- Quatrième Rapport périodique du Maroc sur l'application du Pacte international relatif aux droits économiques et sociaux et culturels version provisoire Mai 2012.
- Enquête de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris, rendre l'aide plus efficace d'ici 2010, OCDE, 2008
- Rapport : Mise en œuvre de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, par Ulrich Leffler-Franke et Mehdi Lahlou, Maroc, 2008
- Rapport : Enquête de suivi sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Maroc, septembre 2011.
- Rapports sur le Budget genre, Ministère de l'économie et des finances, Maroc, 2009, 2010, 2011.
- Guide de référence : Normes et standards pour la prise en charge des femmes et des enfants survivants à la violence, Ministère de la santé.
- Guide d'élaboration du plan de développement communal, direction des collectivités locales, 2010.
- Stratégie intégrée de prévention et de lutte contre la violence à l'égard des enfants scolarisés, Ministère de l'éducation national, UNICEF, novembre 2007.
- Résumé du Guide sur le critère de prise en charge judiciaire des femmes et des enfants, Ministère de la justice.
- Guide d'élaboration du Système d'information communal, Direction des collectivités locales, février 2010.
- Artisanat : « Quelle stratégie pour un véritable essor du secteur » ?, Ministère de l'artisanat, septembre 2005.
- Vision 2015 de l'artisanat : notre authenticité, moteur de notre essor, contrat programme 2006-2015, Ministère de l'artisanat.
- Rapport national : Objectifs du Millénaire pour le développement, Haut-Commissariat au Plan, Maroc 2009, 2007, 2005.
- 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 de l'économie et des finances.

Documents d'évaluation

- Rapport d'évaluation du Programme conjoint : Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement, Juin 2012 ;
- Rapport d'évaluation finale du Programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondée sur le genre par l'autonomisation des femmes et des Filles au Maroc (Tamkine), Virginie Dayde et Hicham Hantar, par Naima Lahbil Tagemouati et Mohammed Bajedi, Juin 2012.
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme : Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement, par Dr. W-Emmanuel LAYOUN Octobre 2010
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme : Programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des Filles au Maroc (Tamkine), par Dr. W-Emmanuel LAYOUN, Aout 2010.
- Evaluation des activités génératrice de revenus (AGRs), liées à la valorisation du patrimoine culturel, Programme patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement par Abdljalil Derj et Fatma Aqil, Avril 2012.
- Evaluation de l'intégration des priorités de sauvegarde et de la valorisation du patrimoine, du genre et du tourisme durable dans les plan communaux de développement (PCD), Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement, pat Fatma Aqil, Boulghellat Lahcen et El Azzouzi Mohamed, septembre 2011.
- Rapport de mission au Maroc pour suivi et évaluation, Secrétariat du Fond pour la réalisation des objectifs du Millénaire, par Nurit Bodemann-Ostox, février 2011
- Rapport de Mission du Secrétariat du fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire, membre de la mission, Sophie de Caen, Layla Saad et Sra Ferrer Olivella, novembre 2010.
- Evaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, Rapport OMD 2011.

Rapports et autre documents

- Rapports semestriels du Programme patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement.
- Rapports semestriels du Programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondée sur le genre par l'autonomisation des femmes et des Filles au Maroc (Tamkine)
- Rapports du Comité National de coordination des deux programmes conjoints.
- Rapport final du Programme (Tamkine) version provisoire juin 2012.
- Rapports des Comités de Gestion du Programme (CGP) conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondée sur le genre par l'autonomisation des femmes et des Filles au Maroc (Tamkine).
- Rapports des comités de suivi des produits du Programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondée sur le genre par l'autonomisation des femmes et des Filles au Maroc (Tamkine)
- Rapports des comités de gestion du Programme (CGP) patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement.
- Plans de travail annuels colorés, soumis au Secrétariat MDG-F.
- Plan d'action Plaidoyer communication, F-OMD, janvier 2012.
- Rapport provisoire participatif sur le suivi – Evaluation de l'efficacité de l'aide dans une perspective genre, Cas du Maroc, par Nouzha Lamrani et Said Tounsi ONU-Femmes, novembre 2011.

Documents produits dans le cadre du programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondée sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc (TAMKINE)

- Initiative d'appui aux PCD et à la planification et budgétisation sensible au genre : Analyse des expériences répertoriées, Cirem Fondation, décembre 2011.
- Rapport de sensibilisation pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, stratégie de plaidoyer et de communication pour l'atteinte des OMD, initiative du Focus Country MDG-F, octobre - décembre 2011
- Rapport de la célébration de la journée internationale de l'élimination de la pauvreté, initiative du Focus Country MDG-F, octobre 2011
- Note conceptuelle préliminaire : centre d'excellence régional en BSG, par Nalini Brun ONU-Femmes, Bureau, sous régional, Afrique du Nord.
- Outils et document relatifs à l'élaboration et expérimentation du SIC gendarisé dans les 4 communs tests.

- Rapport sur les enquêtes monographiques relatives au genre, étape expérimentale Ouarzazte (communes rurales de Taznakht, de Siroua, de de Ghassate et de Iznaguen.
- Cadres des résultats et cadres du suivi du Programme conjoints, produits par les coordinations des programmes.
- Rapport étude sur la discrimination à l'égard des femmes en matière de rémunération, Rachida Afilal Kamal Mellakh, février 2012.
- Violence à l'égard des femmes au Maroc, Haut-Commissariat au plan, 2009.
- Lecture sur le code pénal, pour une législation protégeant les femmes de violences, Association démocratique des femmes du Maroc, Association marocaine pour les droits des femmes, juillet 2010.
- Etude d'évaluation de la stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes et de son plan opérationnel, Association marocaine pour les droits de femmes, Chikhaoui Naima, 2010.
- Mémorandum, Pour une législation pénale qui protège les femmes contre la violence et prohibe la discrimination, Printemps de la dignité juillet 2011.
- Modélisation de l'expérience marocaine du Programme conjoint multisectoriel MDG-F « genre », en termes de coordination et de gouvernance : Modèle identifié, juin 2011.
- Hébergement dans le processus de l'empowerment des femmes victimes de la violence, concepts, enjeux et défis, association marocaine de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, MDG-F, 2010.
- Guide et Kit pédagogique de prise en charge des femmes et filles victimes de violence destiné aux prestataires des PNG/CEPAJS au Maroc. Programme conjoint Tamkine, Association Ennakhil
- Etude sur l'implication des hommes et des garçon dans la lutte contre les violences à l »égard des femmes, Abdessamad Dyalmi, janvier 2012.
- Une éducation au service de la vie pour une école sans violence, ministère de l'éducation, UNICEF, MDG-F.
- Document de formation sur la gestion accès sur les résultats (atelier interactif, Rabat, septembre - octobre 2010
- Synthèse des résultat de l'état des lieux de la modélisation des chaînes de l'offre des services et des schémas de la coordination régionale de la lutte contre les viloence faites aux femmes et aux enfants, y compris les migrants et leur enfant dans six régions ciblées, par sopjie Boukari et Malika Ghefrane.

Documents produits dans le cadre du programme patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteur de développement.

- Stratégie de développement basée sur le patrimoine culturel à l'horizon, Ministère de la culture, MDG-F, mars 2012.
- Document final de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel, déclinée en plan d'actions prioritaires, Ministère de la culture, MDG-F, janvier 2011.
- Stratégie de l'inventaire général du patrimoine culturel du Maroc, Ministère de la culture, MDG-F mars 2012.
- Définition du patrimoine culturel et ses composantes, Document consensuel de référence, par Abdelwahed Ben Ncer et Naima Lahbil Tagemouati, Programme conjoint culture, PDG-F, octobre 2010.
- Connaissances, perceptions et attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine, par Ahmed Bouziane, Abderrahman El Maliki et Ahmed Hakik, Programme culture, MDG-F, octobre 2010
- Diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel, l'Agence Architecture Héritage et design, sous la direction de Naima Lahbil tagemouati, Programme conjoint culture, MDG-F, Octobre 2010.
- Diagnostic de l'économie du patrimoine culturel au Maroc, l'Agence Architecture Héritage et design, sous la direction de Naima Lahbil Tagemouati, Programme conjoint culture, MDG-F, Octobre 2010.
- Analyse et mise à jour des données diponibles sur le patrimoine culturel au Maroc, par Rachid Seigh Bousta Ouidad Rabbaa et Mistapha Ek Qadery, Programme conjoint culture, MDG-F, Octobre 2010.
- Connaissances, perception er attitudes de la population marocaines vis-à-vis de son patrimoine, Ahmed Bouziane, Sidi Mohamed Ben Abdellah, Abderrahman El Maliki et Ahmed Hakik, Programme conjoint culture, MDG-F, Octobre 2010.
- Diagnostic de l'état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain, Mohammed Amrani Abourouh, Youssef Bokbol, Lhaj Mousa Aouni, Programme conjoint culture, MDG-F, Mars 2012.

- 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 le provinces Oasiennes de Guelmim, Tata, Assa et Zag, Programme conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Intégration du genre dans la calorisation des patrimoines naturel et culturel, le tourisme durable et la promotion des produits de terroir, Programme conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Les éco-musées au Maroc propositions pour un mode d'implantation et d'identification de sites potentiels, Programme conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Synthèse de l'étude sur la mise en place du système des Trésors Humains Vivants au Maroc, Programme conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Etude pour la mise en place d'un système de Trésors humains vivants, Ahmed Skounti, Rachda Saigh Bousta, Ouidad Tebbaa, Abdelkrim Outaleb, Bachie Lakhdar, Programme conjoint culture, MDG-F, Octobre 2010.
- Plan communal de développement de la commune d'Asrir, province de Guelmim, 2010.
- Guide pour identifier, formuler et réaliser une activité génératrice de revenus dans le domaine de la culture et des industries créatives, Brahim El Mazneb, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Guide pour élaborer le plan de gestion d'un site du patrimoine culturel : cas du site de Ksar Aït Ben Haddou, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Guide pour concevoir et réaliser une campagne de sensibilisation, à la valeur, à la fragilité et au potentiel de développement du patrimoine culturel en milieu scolaire, Rachid Benslimane, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Guide pour Préserver, gérer et mettre en valeur un site archéologique : le cas du site archéologique de Volubilis, Abdelwahed Ben Ncer, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Guide : Outil méthodologique pour l'inventaire du patrimoine culturel immatériel au Maroc, Alain Morel, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2012.
- Modélisation du centre multifonctionnel Batha, pour l'autonomisation des femmes victimes de violence basée sur le genre, Programme conjoint culture, MDG, 2011.
- Les synthèses de filière Couscous et Dattes, Vanneries, Programme Conjoint culture, MDG-F, Octobre 2009.
- Plan de plaidoyer et de diffusion de la stratégie basée sur le patrimoine culturel à l'horizon 2020, Programme Conjoint culture, MDG-F, Juillet 2011.
- Plans communaux, diagnostics territoriaux participatifs portant sur le volet culture des communes rurales d'Asrir, Fam Lhisn et d'Ifrane de l'Anti-Atlas, Youssef Bokbot, Programme Conjoint culture, MDG-F, juin 2009.
- Elaboration d'un argumentaire et développement d'actions de sensibilisation des femmes et des jeunes pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement au niveau des communautés des zones de Guelmim - Tata - Assa zag, Programme Conjoint culture, MDG-F, mars 2011.
- Etude sensible au genre des besoins en formations pour le renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de musique de la dance et mise en réseau de ces professionnels, Programme Conjoint culture, MDG-F, janvier 2011.
- Plan de formation des professionnels et gestionnaires du patrimoine culturel, Programme Conjoint culture, MDG-F, novembre 2009.

Chronogramme des missions de terrain

Phases de l'évaluation	Activités	Responsable	Avril				Mai					Juin					Juillet					Août					Sept			
			1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Conception	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	ME	4																											
	réunion du GRE : validation de l'échéancier et mise à jour de la liste de documents (revue de la documentation)				16																									
mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives);	DE, GRE			20																									
mise en œuvre	Soumission du rapport initial au mandataire, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation;	EE					3																							
mise en œuvre	Examen du rapport initial et feedback	GRE						7																						
mise en œuvre	Réunion du GRE, ME et l'EE: _Validation du rapport initial et de la méthodologie de travail _1er échange autour de la mission de terrain: personnes à contacter et provinces à visiter	ME, GRE, EE						7																						
mise en œuvre	Soumission de la version finale du rapport initial	EE							14																					
mise en œuvre	Agenda de mission sur le terrain préparé et convenu avec l'équipe d'évaluation;	DE, GRE																												
mise en œuvre	Préparation des visites de terrain (prise de RDV et envoi de courriers);	DE, EE, ME																												
mise en œuvre	Mission sur le terrain (30 jours_50 J/H);	EE									28					30														
mise en œuvre	Réunion de débriefing sur la mission de terrain et des prochaines étapes;	DE, GRE, EE, ME														30														
mise en œuvre	Analyse et interprétation des données recueillies sur le terrain	EE															6				31									
Diffusion / amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre;	DE, ME, GRE, UGP																												
Diffusion / amélioration	Soumission du projet de rapport final;	EE																				1								
Diffusion / amélioration	exament et contrôle de la qualité du projet de rapport final;	ME, S-FOMD																												
Diffusion / amélioration	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation;	ME, DE, GRE																								31				
Diffusion / amélioration	Soumission de la version révisée du rappt final suite aux commentaires du GRE, S-FOMD et BCR	EE																												26
	Atelier National de partage des résultats de l'évaluation(ré) + exposition de photos;	EE, ME, DE																												
Diffusion / amélioration	Soumission de la version finale du rapport	EE																												
	ME (Mandataire de l'Evaluation « BCR »), DE (Directeur de l'Evaluation), GRE (Groupe de référence de l'Evaluation), EE (Equipe de l'Evaluation), S-FOMD (Secrétariat du MDG-F).																			Mois de Ramadan et Aid Al Fitr					Congés annuels				

NATIONS UNIES
MAROC
Bureau du Coordonnateur Résident

MDG:F
FONDS POUR LA RÉALISATION DES OMD

EVALUATION PARTICIPATIVE D'ETUDE DE CAS

TERMES DE REFERENCE

Février 2012

APPEL A CONSULTATION Réf : MAR/2012/006

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le Maroc est un des pays bénéficiaires du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD). Le F-OMD, financé par le Gouvernement de l'Espagne, constitue une ressource des Nations Unies pour soutenir les efforts des pays partenaires à progresser plus rapidement sur la voie du développement, de manière à ce que les activités mises en œuvre tendent vers un même résultat, à savoir la réalisation des OMD, tout en encourageant l'appui à la réforme des Nations Unies et en soutenant les actions innovantes qui améliorent l'efficacité de l'aide et de développement comme le prévoit la Déclaration de Paris. Au Maroc, deux programmes innovants dans les domaines de la Culture (5 millions USD) et du Genre (8,4 millions USD) sont mis en œuvre dans les régions Marrakech-Tansift-El Haouz, Oriental, Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan, Souss-Massa-Darâa et Tadla-Azilal (Programme Genre) ainsi que Guelmim-Smara (Programme Culture).

Les deux programmes conjoints visent à appuyer les efforts du pays dans l'accomplissement des OMD, notamment la lutte contre la pauvreté et l'égalité des sexes. Un nombre important d'institutions partenaires, tant de la part des autorités nationales et de la société civile marocaines que de la part du Système des Nations Unies, travaillent conjointement pour appuyer les politiques nationales en catalysant les innovations dans les pratiques de développement et en adoptant des mécanismes qui contribuent à renforcer la réalisation des OMD.

2. PAYS FOCUS DU F-OMD

Neuf pays, dont le Maroc, ont été choisis comme pays « focus », pour recevoir un appui additionnel dans le cadre du F-OMD afin de mettre en place, au niveau national, deux stratégies : une stratégie de plaidoyer et de communication et une stratégie de suivi et d'évaluation pour l'accélération du processus d'atteinte des OMD. Ces stratégies ont été initiées en Novembre 2009 pour une durée de 3 ans, jusqu'à Novembre 2012.

L'initiative « Focus Country » comporte un financement pour une durée de 3 ans de 513.000 USD supplémentaires aux ressources mises à disposition du Maroc par le Secrétariat F-OMD à travers les deux programmes conjoints actuellement en exécution dans les domaines de la culture et du genre.

Le suivi de cette initiative est assuré par le Groupe Focus Country, crée par le Comité National de Coordination (CNC) des programmes Conjoints F-OMD. Ce groupe est constitué de 9 membres, essentiellement, les administrateurs des programmes, des représentants des agences chefs de files, et des institutions nationales partenaires ainsi que du chargé de S&E Inter-Agence et du point focal F-OMD au sein du BCR.

Les objectifs de l'initiative « Focus Country » sont notamment :

a. Fournir un appui supplémentaire visant à promouvoir une mise en œuvre plus stricte des stratégies de plaidoyer et communication et de suivi et d'évaluation au niveau national dans le cadre du soutien du F-OMD ;

b. Promouvoir le développement d'interventions créatives et innovantes liées aux mesures de sensibilisation et de suivi et d'évaluation dans le cadre du soutien du F-OMD.

3. STRATEGIE DE SUIVI ET D'EVALUATION DE L'INITIATIVE FOCUS COUNTRY

La stratégie de S&E de l'initiative « Focus Country » prévoit un appui substantiel en S&E au Système des Nations Unies au Maroc et plus particulièrement aux deux programmes conjoints Culture et Genre. Cette stratégie a été développée et révisée de manière à apporter un appui significatif aux efforts du pays à progresser plus rapidement dans la réalisation des buts de ces programmes.

Une partie importante du budget de la stratégie S&E a été affectée à l'évaluation de la contribution des programmes conjoints à la réalisation des OMD, des principes de la Déclaration de Paris, et de l'initiative de la réforme de l'ONU

4. L'EVALUATION PARTICIPATIVE DES ETUDES DE CAS : BUT ET OBJECTIFS

Les **principaux objectifs** de l'évaluation sont :

Évaluer la contribution du F-OMD, au niveau national, à la réalisation des OMD, des principes de la Déclaration de Paris, et de l'initiative de la réforme de l'ONU «Unis dans l'action » par le biais d'une analyse explicative approfondie des causes et des effets.

a. Identifier les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience du F-OMD pour servir de référence aux futurs programmes conjoints ;
b. Faire ressortir le lien entre les interventions des programmes conjoints au niveau local et les processus de prise de décision au niveau national en mettant l'accent sur les initiatives pilotes réussies et susceptibles d'être mises à l'échelle et dupliquées ;
c. Renforcer les capacités d'évaluation des Agences des Nations Unies au Maroc, de leurs partenaires nationaux et des organisations de la société civile à travers la mise en place des mécanismes participatifs et le développement des outils innovants d'évaluation.

Les **objectifs spécifiques** de l'évaluation d'étude de cas sont les suivants :

a. Evaluer les contributions cumulées directes et indirectes des deux programmes conjoints à la réalisation des OMD au niveau national en tenant compte de leurs objectifs et résultats escomptés.
b. Déterminer si les deux programmes conjoints ont été mis en œuvre conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en particulier les dispositions relatives à l'alignement sur les procédures nationales et à l'appropriation par le pays ;
c. Examiner si les mécanismes de conception et de gestion inter-agences des deux programmes conjoints ont été mis en place conformément à l'initiative de réforme de l'ONU «Unis dans l'action » ;
d. Examiner la contribution des deux programmes conjoints à la réalisation d'autres objectifs de développement nationaux, comme prévu dans les plans de développement nationaux et les accords internationaux ;

e. Définir dans quelle mesure les programmes conjoints ont posé les bases de la durabilité des impacts du F-OMD;
f. Identifier à partir de cette expérience des bonnes pratiques pouvant inspirer l'élaboration des futurs programmes de développement, assurer l'ajustement et l'appropriation nationales, et coordonner efficacement l'application conjointe ;
g. Faire entendre la voix des citoyens et renforcer leur capacité à influencer les processus d'élaboration des politiques à travers leur implication et participation active au processus de l'évaluation ;
h. Développer des outils et méthodes novateurs d'évaluation pouvant inspirer les partenaires des programmes conjoints et servir de model dans la conception des futurs programmes conjoint de développement ;

5. PORTEE DE L'EVALUATION

L'unité d'analyse est l'un des facteurs clés qui distinguent l'évaluation d'étude de cas de l'évaluation à mi-parcours et de l'évaluation finale des programmes conjoints. L'unité d'analyse de l'évaluation d'étude de cas est composée des interventions combinées des deux programmes conjoints, plutôt que d'examiner les activités, les réalisations et les résultats de chaque programme.
L'évaluation tient compte, en effet, des résultats cumulés des deux programmes conjoints au niveau national, en relation avec les piliers de base de la coopération au développement du Fonds, à savoir la réalisation des OMD, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le soutien au processus de réforme des Nations Unies. A travers à une analyse explicative, l'évaluation portera non seulement sur les résultats des programmes conjoints, mais aussi sur leurs processus de mise en œuvre. Tout en tenant compte de l'influence que peut avoir les contextes socio-économiques et politiques du pays sur les programmes conjoints.

La **période** étudiée dans le cadre de cette évaluation d'étude de cas correspond à la période de conception et de mise en œuvre des deux programmes conjoints, depuis le début du premier programme jusqu'à l'achèvement du dernier. En effet, tenant compte du prolongement de 12 mois accordé aux deux programmes conjoints par le secrétariat du F-OMD, les dates de début et de fin sont comme suit : de mai 2008 à mai 2012 pour le programme Genre et d'août 2008 à août 2012 pour le programme Culture. Il faut noter, toutefois, que des limites potentielles devraient être prises en considération, notamment le manque d'uniformité des délais d'examen, puisque au moment de l'évaluation les deux programmes ne seront pas encore achevés. Ainsi, il est prévu que le démarrage de l'évaluation coïncide avec la période à partir de laquelle des résultats significatifs devraient déjà avoir été obtenus par les programmes.

Les parties prenantes des deux programmes sont impliquées dans le processus de conception et de collecte de données de l'évaluation, y compris les Agences des Nations Unies participantes, leurs homologues nationaux, les représentants de la société civile ainsi que les bénéficiaires des programmes. Cette approche contribuera au renforcement des

capacités d'évaluation des acteurs impliqués et garantira l'appropriation des conclusions et recommandations finales de l'évaluation par les différentes parties.

La démarche adoptée vise, également, l'implication des groupes vulnérables cibles des deux programmes conjoints afin de faire entendre leurs voix et leur permettre d'influencer la prise de décision au niveau national.

Le public cible et les principaux utilisateurs de l'évaluation d'étude de cas comprennent les Agences des Nations Unies actives dans le pays, leurs homologues nationaux et locaux, les communautés bénéficiaires des programmes, et de manière générale la société civile.

6. NIVEAUX D'ANALYSE, CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Les questions de l'évaluation permettent de concentrer l'analyse et de définir la ligne d'enquête que l'évaluation d'étude de cas doit suivre. Elles sont classées en fonction des phases des Programmes Conjoints (conception, processus et résultats), ainsi que par rapport aux quatre principaux critères (pertinence, efficience, efficacité et durabilité).
Les questions sont orientées vers l'évaluation de cette expérience en rapport avec les trois piliers fondamentaux du F-OMD: la réalisation des OMD, les principes de la Déclaration de Paris et la réforme des Nations Unies.
Par ailleurs, les questions portent également, d'une part, sur les deux thèmes transversaux caractérisant les interventions du F-OMD, à savoir un appui prioritaire aux groupes marginalisés et une intégration de la dimension de genre dans l'ensemble de ses programmes, et d'autre part, sur la cohérence des deux programmes conjoints avec les priorités nationales et les contextes socio-économiques et politiques du pays

De manière générale, les questions visent à évaluer la contribution conjointe des deux programmes conjoints plutôt que de se concentrer sur chaque programme individuel. Suivant une analyse explicative les réponses à ces questions devraient expliquer «dans quelle mesure», «comment», et «pourquoi» un effet a été obtenu.

Niveau de conception : pertinence

Les questions d'évaluation relatives à la phase de conception des programmes conjoints vérifient si leur processus de création, ainsi que leurs objectifs sont compatibles avec les trois piliers du F-OMD.

a. Les buts et les objectifs des programmes étaient-ils pertinents dans le cadre du contexte socio-économique du pays et de ses principaux défis de développement?
b. Les buts et les objectifs sont-ils clairement liés à un ou plusieurs OMD et à leurs sous-objectifs ?
c. Les buts et les objectifs étaient-ils en phase avec le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ?

d. les partenaires nationaux ont-ils été impliqués au processus de création et de conception des programmes conjoints afin de permettre l'appropriation nationale lors de la phase de mise en œuvre ?

e. toutes les Agences des Nations Unies concernées ont-elles été impliquées dans la conception des programmes, avec leurs valeurs ajoutées respectives prises en compte ? Ce processus a-t-il aidé à renforcer les capacités des Agences de l'ONU à fixer des objectifs communs, à concevoir et à mettre en œuvre les plans d'actions communs des programmes ?

f. Les objectifs escomptés des programmes conjoints prévoient-ils de s'attaquer aux inégalités dans la réalisation des OMD ? Les programmes ciblaient-ils les groupes socio-économiquement marginalisés n'ayant pas accès aux ressources et aux droits nécessaires pour réaliser les objectifs de développement ?

g. Les besoins et les droits des femmes ont-ils été pris en compte dans la création et la planification des programmes ?

Niveau de processus : efficience

L'évaluation de la phase de processus des programmes examine la mise en œuvre et la manière dont les ressources et les moyens (ressources financières, temps, ressources humaines, etc.) ont été utilisés pour la réalisation des résultats. Elle cherche finalement à déterminer si les mécanismes de mise en œuvre adoptés sont les plus appropriés à la nature des programmes.

a. Les instances de gouvernance mises en place dans le cadre des programmes conjoints, à savoir, les Comités de Gestion des Programmes (CGP), le Comité National de Coordination (CNC) et le Groupe Focus Country permettaient-elles une mise en œuvre efficace des programmes, en adéquation avec les principaux piliers du Fonds ? Ont-elles permis la réalisation effective des résultats?

b. Dans quelle mesure les programmes conjoints ont-ils été mis en œuvre et suivis conjointement par les agences participantes de l'ONU ?

c. Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des programmes ?

d. Le modèle de gestion des programmes conjoints (utilisation des ressources, structures organisationnelles, flux d'information) et les méthodes de mise en œuvre permettaient-ils aux Agences de l'ONU d'être «Unis dans l'action » et d'impliquer activement les partenaires nationaux ?

e. À quels types de difficultés financières, administratives et de gestion les programmes conjoints ont-ils fait face lors de la phase de mise en œuvre conformément à l'appropriation nationale et à la programmation conjointe? Quelles mesures ont été prises pour relever ces défis ?

f. Selon cette expérience, la mise en œuvre conjointe a-t-elle contribué à une mise en œuvre plus efficace qu'une mise en œuvre effectuée par une seule agence ? La programmation conjointe a-t-elle constitué l'approche de mise en œuvre appropriée pour ces programmes ?

Niveau des résultats : efficacité

L'analyse de l'efficacité des programmes ne cherche pas seulement à déterminer si les résultats prévus des programmes conjoints ont été atteints, mais plus spécifiquement à savoir si ces résultats ont visiblement contribué à réaliser les OMD et contribué à renforcer les principes de la Déclaration de Paris et la réforme de l'ONU.

a. Dans quelle mesure les résultats des programmes conjoints sont-ils en cohérence avec les buts et les objectifs définis dans le cadre des volets thématiques (thematic Windows) auxquels ils s'inscrivent ?
b. Les programmes conjoints ont-ils contribué à la réalisation des OMD aux niveaux local et national ? À quels objectifs et à quels sous-objectifs spécifiques ont-ils contribué ? y a-t-il des données (quantitatives et/ou qualitatives) objectives corroborant cette contribution ? À quel niveau les programmes ont-ils le plus contribué : dans la formulation des politiques nationales et locales ou dans le changement du niveau de vie des communautés ciblées ?
c. Dans quelle mesure le F-OMD a-t-il favorisé l'appropriation des résultats des programmes par le pays (par la formulation de plans nationaux de développement, de politiques publiques, etc.) ?
d. Les programmes conjoints ont-ils pu apporter une valeur ajoutée à travers leurs résultats à la programmation conjointe et le processus de réforme des Nations Unies au Maroc« Unis dans l'action»?
e. Dans quelle mesure les communautés bénéficiaires prennent-elles un rôle actif dans la réalisation des résultats des programmes conjoints ? Quels sont les modes d'organisation et de leadership qui ont conduit à ce processus? Existe-t-il un effet visible de la participation en termes de résultats des programmes ?
f. Les programmes du Fonds ont-ils réussi à entrainer des impacts sur les groupes vulnérables ou marginalisés (du fait de leur race, ethnicité, moyens économiques, ou emplacement géographique) ? Les programmes conjoints ont-ils été capables de traiter les écarts socio-économiques au niveau régional ou local, en ciblant les bénéficiaires à faibles revenus ? Les programmes conjoints ont-ils soutenu les bénéficiaires dans l'identification et la revendication de leurs droits ?
g. Les résultats des programmes conjoints ont-ils réussi à entraîner des avantages équitables pour les hommes et pour les femmes ?
h. dans quelle mesure les équipes des programmes conjoint ont-elles effectivement utilisé la stratégie de Communication et de Plaidoyer pour diffuser les réalisations des programmes, promouvoir l'engagement des citoyens et la communication autours des OMD et les autres questions de développement ?

Niveau de l'impact : durabilité

Pour terminer, l'évaluation d'étude de cas cherche à déterminer si les programmes conjoints du Fonds sont susceptibles de se traduire par un impact durable sur la réalisation des OMD, et de façon plus générale la coopération au développement, ainsi que sur la coordination de la programmation des Nations Unies au niveau national.

a. Les partenaires de mise en œuvre des programmes conjoints ont-ils entrepris les étapes nécessaires pour assurer un impact continu des résultats du programme sur la réalisation des OMD ? Quels sont les mécanismes qui ont été utilisés pour ce faire (rapports finaux, mise en place des recommandations des évaluations des programmes conjoints…) ?
b. Des liens clairs ont-ils été établis entre les résultats des programmes et les stratégies nationales de développement visant à atteindre les OMD ?
c. Les partenaires d'exécution ont-ils élaboré une stratégie intégrant les leçons tirées de la programmation conjointe aux efforts en cours dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action» ?
d. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales s'approprient-elles les programmes conjoints du Fonds ainsi que sa vision et son approche d'ensemble de la programmation du développement ? Les programmes conjoints ont-ils contribué à renforcer leurs capacités globales ? Se sont-elles engagées à poursuivre certaines activités du programme ?
e. Les partenaires d'exécution des programmes conjoints, y compris les Agences des Nations Unies et les institutions nationales, possèdent-ils des ressources financières suffisantes pour poursuivre les activités du programme si celles-ci sont programmées ?
f. Existe-t-il des indications de renouvellement planifié ou d'amélioration des interventions des programmes conjoints, et comment cela contribue-t-il aux progrès de la réalisation des OMD ?
g. Quelles sont les bonnes pratiques qui ont été identifiées en matière de développement et de programmation liée aux OMD ?

7. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Préparation

Il est recommandé de démarrer le processus d'évaluation un an avant l'achèvement du plan de S&E de l'initiative Focus-Country. Les questions d'évaluation présentées dans la section 6 sont génériques et devrait être développées davantage et détaillées par l'équipe de l'Evaluation.

Démarrage et méthodologie

Tout d'abord, la phase de démarrage se compose d'une *analyse documentaire* basée sur un ensemble de documents relatifs aux programmes conjoints, y compris les résultats, les cadres de S&E, les rapports de suivi, les évaluations de mi-parcours et finales, ainsi que d'autres sources d'information pertinentes (compte rendu des réunions du groupe Focus Country, CNC…)

L'analyse documentaire est suivie par l'élaboration de la *méthodologie d'évaluation*. Une caractéristique essentielle de cette dernière est la participation active d'un large éventail d'intervenants et de bénéficiaires des programmes dans le processus d'évaluation. Le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE), par exemple, qui examine le rapport initial et

l'ébauche d'évaluation, est composé, entre autres, des représentants des organisations de la société civile bénéficiaires du programme. Toutefois, la participation de la société civile doit dépasser le cadre du GRE, les bénéficiaires doivent également être impliqués dans les processus de lancement, collecte de données, et phases de dissémination des conclusions et recommandations de l'évaluation afin d'exprimer leurs opinions et d'apporter leur contribution en se basant sur leurs expériences dans le cadre des deux programmes conjoints. Les citoyens doivent être représentés par des dirigeants d'organisations, d'associations et de communautés bénéficiaires. Des approches novatrices peuvent être adoptées dans ce cadre. Par exemple en Bosnie-Herzégovine l'implication des parties prenantes, notamment, la société civile et les bénéficiaires des programmes a été garantie à travers l'organisation de conférences nationales au cours du processus de diffusion des résultats de l'évaluation.
L'équipe d'évaluation élabore également *des outils et des produits* spécifiques de l'évaluation d'étude de cas destinés à être utilisés dans la présentation des résultats finaux de l'évaluation. Ces outils et produits devront être déterminés de manière créative en fonction de la nature des programmes conjoints, du contexte socioéconomique et politique, et des ressources disponibles.

L'analyse documentaire, la méthodologie et la définition des outils d'évaluation devraient être détaillés dans le rapport de lancement de l'évaluation.

Collecte des données

En ce qui concerne le processus de collecte des données, l'équipe d'évaluation combine des *outils de recherche quantitatifs et qualitatifs*, y compris, par exemple, les statistiques aux niveaux national et local et les données d'enquête d'une part, des interviews, des questionnaires, des groupes de discussion et des ateliers d'autre part.

Rédaction, révision et finalisation du rapport

La phase de rédaction du rapport de l'évaluation est soumise à un processus d'assurance qualité rigoureux. Après la révision interne de sa première ébauche par l'équipe d'évaluation, le rapport d'évaluation est soumis au Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE) et au groupe consultatif. Après la deuxième révision effectuée par l'équipe d'évaluation, le commissaire d'évaluation et le groupe consultatif approuvent le rapport finalisé qui peut alors être soumis officiellement. Le rapport est diffusé avec un plan de communication dans un but de sensibilisation et d'engagement auprès du grand public, tant au Maroc qu'au pays donateur.

8. PRODUITS LIVRABLES

Rapport de lancement

Le rapport de lancement est de 20 à 30 pages. Il présente le contexte et les priorités nationales de développement, résume les deux programmes conjoints, définit la portée et les objectifs de l'évaluation et expose les questions d'évaluation. Le rapport définit également les hypothèses, le protocole de collecte de données et les méthodes d'analyse de l'évaluation selon une approche participative. Par ailleurs, le rapport sert de déclaration de consentement entre l'équipe d'évaluation, le GRE, et le groupe consultatif sur la gestion de l'évaluation et son plan de travail. Le rapport de lancement est partagé avec le GRE et le groupe consultatif pour examen, puis finalisé par l'équipe d'évaluation.

Ébauche du rapport d'évaluation

L'ébauche du rapport d'évaluation est de 50 à 60 pages, dont un résumé de 5 à 7 pages. Le rapport présente la portée, les objectifs et les méthodes de l'évaluation, les principaux résultats sur la base des processus de collecte de données, les conclusions obtenues, et propose des recommandations clés pour transférer les connaissances acquises par l'expérience du F-OMD au Maroc aux futures programmations conjointes en matière de développement. Le rapport est d'abord diffusé en interne au sein de l'équipe d'évaluation pour une première vérification. La deuxième ébauche est ensuite partagée avec le GRE et le groupe consultatif pour une révision formelle.

Rapport d'évaluation final

Le rapport d'évaluation final est soumis au commissaire d'évaluation et au groupe consultatif pour approbation avant la soumission officielle. Le rapport est ensuite publié et diffusé auprès de tous les intervenants, des partenaires F-OMD et du grand public au sein et en dehors du Maroc.

9. ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE PROCESSUS D'EVALUATION

A. Commissaire de l'évaluation

Bureau du Coordinateur résident (BCR)

- Sélectionne et recrute l'équipe d'évaluation ;
- Dirige l'équipe d'évaluation et les principales phases de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance du processus d'évaluation ;

- Vérifie la conformité des produits de l'évaluation aux normes de qualité (en collaboration avec le groupe consultatif) ;
- Fournit un soutien administratif au chef de projet de l'évaluation et au reste de l'équipe d'évaluation tout au long du processus ;
- Assume la responsabilité de la publication et de la dissémination du rapport de l'évaluation.

B. Équipe d'évaluation

a. *Le Chef de projet (situé au sein du BCR)*

- Dirige l'adaptation des TDR de l'évaluation ;
- Se charge de la gestion globale de l'évaluation et de son budget, du suivi et de l'orientation stratégique du processus d'évaluation ;
- Assure la coordination et la gestion de l'équipe d'évaluation ;
- Convoque les réunions et coordonne le flux de communication et d'information entre le commissaire de l'évaluation, le GRE, et le groupe consultatif ;
- Sert de centre de liaison de l'évaluation entre les Agences participantes de l'ONU, leurs homologues nationaux, les ONG et les autres partenaires afin de permettre l'échange d'information et la collecte de données ;
- Elabore, en concertation avec les agences participantes et partenaires nationaux, une liste de références annotées relative à la revue de la documentation ;
- Participe à la collecte de données et au processus de rédaction des rapports, ainsi qu'à la sélection et à la mise en œuvre de l'évaluation;
- Examine et fournit des feedbacks internes sur les ébauches des livrables (au sein de l'équipe d'évaluation) et assiste au processus de révision ;
- Gère le processus d'assurance qualité de l'évaluation, y compris la coordination avec le GRE et le groupe consultatif ;
- Gère l'édition, la publication et la diffusion du rapport d'évaluation et coordonne les activités de communication prévues ;
- Gère le processus de suivi de l'évaluation (par le biais du BCR), y compris le développement d'un plan d'action par les intervenants de l'évaluation.

b. Consultant(e) principal(e) :

- Guide la conception globale de l'évaluation et assure un leadership intellectuel ;
- Participe aux diverses réunions de coordination ;
- Se déplace aux zones d'intervention des deux programmes conjoints, indiquées dans la section contexte et justifications de l'étude, pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires;
- Gère l'équipe des experts techniques ;
- Rédige le rapport de lancement de l'évaluation ;
- Dirige le processus de collecte des données ;

- Dirige le processus de rédaction du rapport de l'évaluation, agit en tant qu'auteur principal des rapports de lancement et final de l'évaluation et assure la cohésion analytique globale ;
- Fournit l'assurance qualité interne et dirige la révision des ébauches du rapport de l'évaluation ;
- Présente les constatations et les conclusions du rapport d'évaluation aux parties prenantes et au grand public ;
- Assister à l'atelier national et aux ateliers régionaux de partage des conclusions et recommandations de l'évaluation.

c. 3 Experts techniques :

Sous la coordination et la supervision du consultant principale ils/elles :

- Contribuent à l'analyse documentaire et au processus de collecte des données en étudiant les documents du programme, les données quantitatives et qualitatives, et en menant des entretiens, des groupes de discussion, des ateliers, etc.…
- Collectent les données quantitatives et qualitatives pertinentes, effectuent des analyses de portefeuille,
- Se déplacent aux zones d'intervention des deux programmes conjoints (voir section 1) pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires ; Rédigent l'ébauche des sections assignées du rapport d'évaluation et produisent des tableaux et des graphiques statistiques pour le rapport d'évaluation ;
- Assurent l'assurance qualité interne et aide à l'élaboration des versions révisées des rapports d'évaluation.

C. Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE) (externe)

Ce groupe est composé des représentants du Comité de Coordination national (CNC), du Groupe Focus-Country et des Comités de Gestion des Programmes (CGP), des homologues gouvernementaux et les organisations de la société civile. Ce groupe sera composé notamment des individus suivants :

- Le Chef du projet (Chargé de suivi et évaluation inter-agences au sein du BCR).
- Le Point focal pour le F-OMD au sein du BCR.
- Un(e) représentant(e) par Agence chef de file des programmes conjoints – UNESCO et ONU Femmes.
- Les coordonatrices des deux programmes conjoints.
- Les représentant(e)s des contreparties nationales : Ministère de la culture, et Ministère du Développement social, de la famille et de la solidarité.
- Un(e) représentant(e) d'associations partenaires de mise en œuvre de deux programmes conjoints (un(e) par programme).
- Un(e) représentant(e) du bailleur de fonds (Coopération espagnole).

Ce groupe sera responsable des tâches suivantes :

- Révise et valide les TDR de l'évaluation avec le chef de projet. A cet étape le GRE n'est pas encore constitué, les TDR seront donc partagés avec les instances déjà mises en place, notamment, le Groupe Focus-Country et le CNC;
- Aide à identifier les besoins en informations et à fournir la documentation à l'équipe d'évaluation ;
- Fournit des conseils stratégiques généraux à l'équipe d'évaluation et un appui dans la définition de la portée, des objectifs et de la méthodologie de l'évaluation;
- S'assure de la participation active des parties prenantes, notamment, les organisations de la société civile et les bénéficiaires des deux programmes conjoints, aux processus de conception, mise en œuvre et diffusion des conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- S'assure de l'adoption des outils créatifs par l'équipe d'évaluation dans la conception, mise en œuvre et diffusion des résultats de l'évaluation.

D. Groupe consultatif

Le groupe Consultatif est composé du spécialiste en évaluation (secrétariat du F-OMD), le conseiller en évaluation (UNEG)

- Fournit des conseils stratégiques généraux à l'équipe d'évaluation et apporte un support de conseil dans la définition de la portée, des objectifs et de la méthodologie ;
- Examine et fournit des commentaires détaillés sur l'ébauche des rapports de lancement et d'évaluation ;
- Garantit la collecte des données, l'analyse et les livrables finaux conformément aux normes et standards ;

10. PROCESSUS D'EVALUATION : CALENDRIER ET ACTIVITES

Ce calendrier comprend les phases principales et les activités clés du processus d'évaluation d'étude de cas, l'évaluation devrait durer de 12 à 14 mois. Les délais indiqués peuvent se chevaucher et ne sont qu'approximatifs : ils doivent être déterminés de façon indépendante par l'équipe d'évaluation. L'équipe est chargée d'élaborer un plan de travail plus complet et détaillé dans le cadre du rapport de lancement, et qui soit adapté à leur méthodologie spécifique et aux ressources disponibles.

Tableau 1: CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Phases de l'évaluation	Activités	Responsables	Délais approximatifs
Préparation, lancement et méthodologie	Recrutement de l'équipe de l'évaluation	CE	1,5 mois
	Examen de la documentation	EE	2 mois
	Soumission, examen et approbation du rapport de lancement	EE, GRE, GC	
Collecte des données	Recueille de données : Entretiens, groupes de discussion, enquêtes, etc.	EE	2 mois
	Analyse des données	EE	1 mois
Rédaction du rapport de l'évaluation	Soumission de l'ébauche du rapport de l'évaluation	EE	1 mois
	Révision de l'ébauche et partage des feedbacks	GRE, GC	1 mois
Révision et finalisation	Révision, approbation et soumission de la version finale du rapport	EE, GC, CE	1,5 mois
	Édition et impression et Diffusion	EE, CE	1 mois

Groupe Consultatif (GC)
Commissaire d'Evaluation (CE)
Groupe de Référence pour l'Evaluation(GRE)
Équipe d'Evaluation (EE)

1. DELAI PREVISIONNEL DES LIVRABLES

L'évaluation se déroulera en **6 mois** :

Livrables	Délais consultant principal	Délais expert technique 1	Délais expert technique 2
Rapport de lancement	10	5	5
déplacement aux sites	30	10	10
Rapport provisoire et annexes	20	5	5
Rapport final et annexes	10	3	3
Restitution des résultats de l'évaluation	5	2	2
Total	**75**	**25***	**25***

***L'implication des experts techniques dans les différentes étapes de l'évaluation ainsi que le nombre de jours par étape et livrable sont présentés à titre indicatif, ils pourront être

modifiés en fonction des besoins de l'équipe d'évaluateurs, dans la limite de 50 jours cumulés à répartir sur les deux experts techniques.

11. UTILITE DE L'EVALUATION ET PROCHAINES ETAPES

L'évaluation participative d'étude de cas sert d'abord et avant tout de bilan définitif de la contribution globale du F-OMD au Maroc par rapport à ses principaux piliers, à savoir, aider à la réalisation des OMD, appliquer les principes de la déclaration de Paris et soutenir la réforme de l'ONU à partir de la date de démarrage du 1er programme conjoint (25 Mai 2008). Toutefois, l'utilité de l'évaluation s'étend bien au-delà, et elle est finalement plus prospective que rétrospective.
Pour commencer, il appartient aux partenaires du F-OMD, y compris les Agences des Nations Unies participantes, leurs homologues nationaux et la société civile impliqués dans le suivi de l'évaluations, de déterminer comment assurer la continuité des composantes des programmes conjoints après leur clôture, et comment assurer la durabilité de leurs résultats à moyen et long terme.

Ceci est déjà prévu dans le cadre du suivi de l'évaluation finale de chaque programme conjoint. L'évaluation d'études de cas, s'inscrit dans une perspective plus large englobant les domaines de résultats cumulés des deux programmes conjoints. Dans ce cadre, les partenaires doivent également proposer des plans pour le renouvellement potentiel ou l'amélioration des interventions des programmes. En outre, le processus d'évaluation doit, également, faire ressortir les bonnes pratiques et les leçons tirées pouvant être appliquées à des interventions de développement au-delà des deux programmes conjoints.

Enfin, la clé pour assurer l'utilité de l'évaluation est de diffuser et de communiquer efficacement ses conclusions et recommandations principales aux partenaires de développement et au grand public.

12. PRINCIPES ETHIQUES DE L'EVALUATION

L'évaluation d'étude de cas doit être effectuée selon les principes d'éthiques et les normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).

- **Anonymat et confidentialité**
  L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en assurant leur anonymat et la confidentialité.

- **Responsabilité**
  Le rapport de l'évaluation doit mentionner tout conflit ou divergence d'opinion qui pourrait surgir chez l'équipe de l'évaluation ou entre les consultants(es) et les chefs des programmes conjoints, en rapport avec les conclusions et/ou les recommandations. L'équipe doit corroborer les affirmations, ou les désaccords notés.

- **Intégrité**

  L'évaluateur sera responsable de la mise en évidence des problèmes qui ne seront pas expressément mentionnés dans les TDR, si cela est nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.

- **Indépendance**

  Les consultants(es) doivent veiller à son indépendance par rapport à l'intervention en cours, et ils (ou elles) ne doivent pas être associés(es) à sa gestion ou à tout élément de celle-ci.

- **Incidents**

  Si des problèmes surviennent pendant le travail de terrain, ou à tout autre stade de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés au Bureau du Coordinateur Résident des Nations Unies au Maroc en sa qualité de commissaire de l'évaluation. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne peut en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus dans ces termes de référence.

- **Validation de l'information**

  Les consultants(es) seront chargés d'assurer l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et seront au final responsables de l'information présentée dans le rapport d'évaluation.

- **Propriété intellectuelle**

  Dans l'utilisation des sources d'information, les consultants(es) doivent respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés qui sont à l'étude.

- **Remise des rapports**

  Si la remise des rapports est retardée, ou dans le cas où la qualité des rapports livrés s'avère nettement inférieure à la qualité convenue, les pénalités prévues dans le contrat signé avec le consultant principal seront applicables.

13. DOCUMENTS A EXAMINER

Le F-OMD :

- Document cadre du F-OMD.
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs.
- Indicateurs thématiques généraux.
- Stratégie de S&E.
- Stratégie de communication et de plaidoyer.
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe.

Documents des programmes conjoints spécifiques :

- Documents des programmes conjoints : cadres de résultats et cadres de suivi-évaluation.
- Rapports de mission du Secrétariat.
- Rapports trimestriels.

- Rapports de suivi semestriels.
- Rapports annuels.
- Comptes-rendus des réunions des Comités de Suivi des Produits (CSP), des Comités de Gestion des Programmes (CGP) et du Comité National de Coordination (CNC).
- Plans de travail annuels.
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs).

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays :

- Évaluations, études et rapports internes réalisés par les programmes.
- Documents ou rapports pertinents sur les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national.
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays.
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU.
- Documents ou outils pertinents produits dans le cadre de la stratégie suivi évaluation.

NB : Cette liste est non exhaustive, d'autres documents pourront être ajoutés à la demande de l'équipe de l'évaluation ou à la proposition des partenaires ou les acteurs de l'évaluation : Mandataire, Groupe de Référence, directeur de l'évaluation et groupe consultatif (secrétariat du F-OMD).