

**RAPPORT DE L'ÉVALUATION FINALE
DU PROGRAMME CONJOINT MULTISECTORIEL DE LUTTE CONTRE LES
VIOLENCES FONDEES SUR LE GENRE PAR L'AUTONOMISATION DES FEMMES ET
DES FILLES AU MAROC - TAMKINE**

11 juillet 2012.

Virginie DAYDE – Consultante principale

Hicham HANTAR – Expert technique

« Il y a une vérité universelle, applicable à tous les pays, cultures et communautés : la violence à l'égard des femmes [et des filles] n'est jamais acceptable, jamais excusable, jamais tolérable. »

M. Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations Unies

Sommaire

Remerciements	5
Résumé succinct du rapport	6
1) Le PCM Tamkine et l'évaluation finale.....	6
Le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine	6
L'évaluation finale du programme Tamkine	6
2) Les résultats de l'évaluation finale de Tamkine.....	7
Description et analyse du réel	7
Principales conclusions et recommandations.....	7
I - Introduction.	8
I.1 - Contexte, objet et objectifs de l'évaluation.....	8
I.1.a - Contexte international et engagement marocain	8
I.1.b - Objet et objectifs de l'évaluation finale du programme Tamkine.....	8
I.2- Approche méthodologique choisie et méthodes utilisées pour l'évaluation	9
I.2.a - Méthodes et protocole pour le recueil des données.....	9
I.3 – Conditions d'enquête : consultation et échantillons	10
I.3.a - Le recueil de données documentaires	10
I.3.b - Les conditions générales de l'enquête de terrain.....	10
I.3.c - La consultation des partenaires et bénéficiaires	11
I.4 – Contraintes et limites de l'étude menée.....	12
I.4.a – Contraintes et limites de la consultation	12
I.4.b – Contraintes et limites de l'étude documentaire.....	13
II. Description des interventions de développement menées.....	14
II.1 – Théorie du changement et modalités de pilotage, de coordination et de gouvernance, choisis pour le programme Tamkine.....	14
II.1. a - Les piliers de la théorie de changement choisie pour Tamkine.....	14
II.1. b - Les modalités de pilotage, de coordination et de gouvernance de Tamkine sont en correspondance avec les 5 piliers de la théorie de changement choisie.....	15
II.2 – Etude de l'avancement des réalisations du PCM Tamkine	19
II.2. a – Etude des réalisations du Résultat 1 de Tamkine	21
II.2. b – Etude des réalisations du Résultat 2 de Tamkine	27
II.2. c – Etude des réalisations du Résultat 3 de Tamkine.....	31
II.2. d – Etude des réalisations du Résultat 4 de Tamkine	33
II.2. e – Etude des réalisations du Résultat 5 de Tamkine	35
II.2. f – Etude des réalisations du Résultat 6 de Tamkine	36
II.3 – En synthèse	39
II.3.a – Synthèse de l'organisation générale et des efforts conduits par le programme Tamkine	39
II.3.b - Synthèse des éléments budgétaires du programme Tamkine	40

III. Niveaux d'analyse : les critères et les questions de l'évaluation	45
III.1 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de pertinence (niveau de conception)	46
III.1.a - Correspondance des objectifs de Tamkine aux priorités et besoins nationaux (questions évaluatives 1.1 et 8)	46
III.1.b - Correspondance des objectifs de Tamkine aux buts et objectifs des OMD (question évaluative 9)	55
III.1.c – Pertinence de l'implication des partenaires et de la programmation conjointe (questions évaluatives 2, 3 et 4)	55
III.1.d – Gestion des risques identifiés en amont, adaptation-régulation, pertinence des modifications du programme (questions évaluatives 1.2 et 7)	64
III.2 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d'efficacité (niveau de processus)	68
III.2.a - Efficacité du programme Tamkine en regard des obligations internationales (questions évaluatives : 6, 12, et 17)	68
III.2.b - Mobilisation des RH, gouvernance et coordination (questions évaluatives 10, 11, 12, 18, 19, 21).....	69
III.2.c - Efficacité du dispositif socio-technique de suivi-évaluation et de gestion (questions évaluatives : 14, 16, 17, 20)	74
III.3 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d'efficacité (niveau des résultats)	78
III.3.a – Efficacité du PCM Tamkine à contribuer aux objectifs et modalités d'action internationaux (questions évaluatives 22 [a, b, c et d])	78
III.3.b – Efficacité du PCM Tamkine en matière d'atteinte des résultats et produits visés par le Prodoc (questions évaluatives 23,24 et26)	90
III.3.c – Efficacité de la mise en synergie multisectorielle pour la LCVFG (questions évaluatives 22.d, 27 et 28) .	92
III.3.d – Les bonnes pratiques du PCM Tamkine contribuant à son efficacité à atteindre les résultats (question évaluative 25).....	95
III.3.e - Eléments contextuels de freins pour l'atteinte des résultats (questions évaluatives 15 et 29).....	99
III.4 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de durabilité (niveau d'impact).....	102
III.4.a - Pérennité des effets du programme en regard des évolutions conjoncturelles et politiques	102
III.4.b- Pérennité du leadership national et de la coordination pour la LCVFG au Maroc.....	105
III.5 – Synthèse de la partie III.....	106
III.5.a - Etude du PCM Tamkine en regard du critère de Pertinence : principaux résultats	106
III.5.b – Etude du PCM Tamkine en regard des critères d'Efficacité et d'Efficiency : principaux résultats	107
III.5.c – Principaux effets et impacts positifs du PCM Tamkine	109
III.5.d – Etude du PCM Tamkine en regard du critère de Durabilité : principaux résultats.....	110
IV. Conclusions et enseignements tirés	112
IV.1 – Conclusions relatives à la correspondance de Tamkine aux principes et modalités d'action internationaux	112
IV.1.a - Correspondance du programme Tamkine aux principes et modalités d'action de la Déclaration de Paris et des principes d'Accra.	112
IV.1.b - Correspondance du programme Tamkine aux principes et modalités d'action fixés par le « One UN » des Nations Unies	112
IV.1.C - Correspondance du programme Tamkine au modèle des Programmes Conjointes Multisectoriels du MDG-F	113

IV.2 – Conclusions relatives à l’axe stratégique « institutionnalisation » de la LCVFG développé par le PCM Tamkine	114
IV.2.a – Conclusions et leçons à tirer de l’expérience marocaine en matière d’institutionnalisation de la LCVFG	114
IV.2.b – L’institutionnalisation de l’approche Genre et de la LCVFG pendant et après Tamkine	114
IV.3 – Conclusions relatives à l’axe « territorialisation » de la LCVFG développé par le PCM Tamkine	117
IV.3.a – Conclusions et leçons à tirer de l’expérience marocaine en matière de territorialisation de la LCVFG..	117
IV.3.b - La territorialisation de la LCVFG pendant et après Tamkine	119
V. Recommandations	121
V.1 – Recommandations relatives au pilotage, à la coordination et à la gouvernance.....	121
V.1.a - Poursuivre l’appui au décloisonnement sectoriel des ministères pour renforcer leur travail conjoint....	121
V.1.b - Renforcer les capacités de territorialisation de la LCVFG et de l’AFF.....	122
V.2 – Recommandations prioritaires relatives à la gestion, au suivi et à l’évaluation	124
V.2.a - Recommandations prioritaires en matière de gestion financière d’un PCM	124
V.2.b - Recommandations prioritaires en matière d’évaluation d’un PCM.....	126
V.3 – Recommandations relatives à l’impact institutionnel, organisationnel et humain.....	129
V.3.a - Associer l’approche axée sur les résultats à une organisation des produits par grande fonctions du programme pour renforcer la multisectorialité et le travail conjoint	129
V.3.b - Impliquer, consulter, laisser-parler, recenser, les femmes et filles bénéficiaires des actions de LCVFG au Maroc	131
V.4 - Synthèse transversale des recommandations.....	132
TABLE DES ANNEXES	133
SIGLES ET ACRONYMES	134

Remerciements

L'équipe d'évaluateurs tient à remercier l'ensemble des personnes leur ayant accordé leur confiance pour cette mission d'évaluation finale du programme Tamkine : Monsieur Bruno Pouezat (Coordonateur Résident des Nations Unies au Maroc), Madame Leila Rhiwi (Représentante de l'ONU-Femmes Maghreb), Madame Amina Slimani (Directrice Nationale du Programme Tamkine – MSFFDS), Monsieur Asier Segurola (Secrétaire du Coordonateur Résident des Nations Unies au Maroc), Monsieur Rachid Amri (Directeur de l'évaluation, chargé du Suivi & Evaluation inter-agences du BCR Maroc) ainsi que l'ensemble des membres du Groupe de Référence de l'Evaluation, représentants ministériels ou membres du Système des Nations Unies .

Nous avons été sensibles à votre suivi attentif de l'évaluation, à nos échanges réguliers sur ses modalités, enjeux et contenus. Nous vous remercions plus particulièrement encore pour le soutien important que vous avez pu nous témoigner pour la bonne réalisation de cette mission.

Un grand merci à Zineb Chebihi qui a toujours veillé à soutenir l'ensemble de notre démarche évaluative, notamment en nous fournissant un soutien technique et logistique continu.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des personnes, les partenaires du programme comme les bénéficiaires, qui ont accepté de nous recevoir, de nous consacrer le temps nécessaire et de fournir toute leur aide précieuse pour la bonne compréhension du programme Tamkine.

Merci aux membres du Comité National de Coordination du programme. ;

Merci aux membres du Comité de Gestion du Programme : agents du SNU, chefs de file ou référents nationaux, dirigeants, salariés et bénévoles des ONG ;

Merci aux partenaires bénéficiaires du programme : assistantes sociales, écoutantes, salariées d'ONG ou de ministères ; médias ; ...

Merci aux partenaires locaux investis dans les organisations territoriales de promotion des DHFF et de LCVFG : magistrats et élus locaux, agents de la Gendarmerie Royale et de la Sûreté Nationale, agents des antennes régionales ou provinciales des différents ministères, personnels médicaux, enseignants, bénévoles associatifs, ...

Merci aux femmes et aux filles qui ont accepté de s'adresser à nous, nous parlant avec pudeur mais avec franchise de leurs cas particuliers. Tout ce travail là est fait aussi pour vous.

Enfin, un merci aux enfants, élèves de primaire qui ont égayé notre parcours d'enquête.

Votre engagement à tous dans le programme Tamkine et dans les objectifs humains qu'il vise ne cessent d'inspirer notre respect.

Virginie DAYDE

Hicham HANTAR

Résumé succinct du rapport

1) Le PCM Tamkine et l'évaluation finale

Le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine

Cherchant à accélérer l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Royaume du Maroc s'est engagé avec les Nations Unies et le F-OMD dans deux PCM : l'un dans le domaine du Genre, l'autre dans le domaine de la Culture.

Le programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc (TAMKINE), lancé en mai 2008 (clôturé en mai 2012), s'inscrit dans le cadre des nombreuses initiatives de promotion des droits humains des femmes, dont le défi de l'éradication de la violence à l'égard des femmes représente l'un des piliers majeurs. Ce programme constitue une expérience pionnière en matière de coordination et de gouvernance car il regroupe 13 départements ministériels (chef de file le MSFFDS), 8 agences du SNU (chef de file ONU-Femmes) et la société civile notamment représentée par plus de 40 ONG. Les deux axes stratégiques du programme Tamkine sont :

- 1 - L'appui à l'institutionnalisation du genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement ;
- 2 - La territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées avec la mise en place de : (a) Chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et des filles violentées ; (b) Espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et des filles ; et (c) Sensibilisation et l'éducation pour une culture égalitaire.

Ces deux axes stratégiques ont structuré un cadre de résultats (voir le Prodoc) organisé en 6 grands « Résultats », chacun déclinés en « Produits » (10 produits au total) également déclinés en « Activités » (102 activités initialement programmées).

L'évaluation finale du programme Tamkine

Ce présent rapport établit l'évaluation finale du PCM « Genre » marocain.

L'évaluation finale du PCM Tamkine a deux principaux objectifs : le premier, à visée sommative, consiste à évaluer les acquis, les effets, les résultats *a posteriori*, par rapport à ce qui était visé au départ (degré d'atteinte des résultats visés). Le second objectif, à visée plus formative, consiste au repérage des bonnes pratiques et leçons tirées pour valoriser la durabilité des processus de progrès au niveau national et éventuellement estimer la reproductibilité potentielle dans d'autres régions du Maroc et à échelle internationale.

Les résultats de l'évaluation sont issus de l'analyse des données recueillies durant la phase d'enquête (23 avril – 10 mai 2012) : Données recueillies par l'analyse documentaire et par la consultation d'échantillons de partenaires et bénéficiaires du programme (micro-questionnaires + entretiens + focus groups).

Au total, les évaluateurs ont consulté 173 personnes de 67 structures différentes.

2) Les résultats de l'évaluation finale de Tamkine

Description et analyse du réel

Suite à son Introduction (Partie I), le rapport d'évaluation finale présente (partie II chapitre 1) la **théorie du changement** appliquée par le programme Tamkine. Celle-ci relève d'une approche axée sur les résultats et se fonde sur le croisement de 5 concepts clés : Genre, Gouvernance, Multisectorialité, Territorialisation et Partenariat. Ces concepts organisent le sens mais aussi les modalités de décision, de gestion, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du programme Tamkine. Le chapitre 2 de la partie II fait **l'état des lieux détaillé par Résultat des réalisations effectives**, croisant Produits / Activités, associant approche quantitative et explications qualitatives. Cette partie s'achève sur un chapitre de synthèse.

Au 28 juin 2012 :

- Le **taux d'exécution budgétaire global s'élève à 97,16%** (8.154.148,19 US \$ déboursés - cumul des dépenses des Agences) - avec un taux d'engagement de 97,48 % (8.180.901,03 US \$ engagés).
- Le **taux de réalisation global des activités s'élève à 92,85 %** des activités programmées et ajoutées (104 sur 112 activités réalisées partiellement et totalement).

Les questions évaluatives proposées par le MDG-F (NY), complétées ou légèrement modifiées par le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE – Maroc) ont fait l'objet d'un travail de référentialisation par les évaluateurs. Ainsi, les quatre grands critères de Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité, chacun décliné en questions évaluatives, se sont vus renforcés par la définition d'indicateurs de référence par les évaluateurs produisant ainsi le référentiel de l'analyse (présenté en annexe 2). **L'ensemble des questions évaluatives ont été étudiées** sous l'angle de ces différents indicateurs.

La partie III de ce présent rapport expose l'analyse, reprenant l'ensemble des questions évaluatives en regard des quatre grands critères et des indicateurs repérés (un chapitre par critère et un chapitre de synthèse). La partie IV présente les principales conclusions et leçons à tirer, la partie V propose des recommandations selon nous prioritaires.

Principales conclusions et recommandations

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des recommandations prioritaires par axes d'analyse :

AXES D'ANALYSE	AXES PRIORITAIRES DE RECOMMANDATIONS (chacun déclinés en plusieurs recommandations)
Contexte marocain Pilotage, coordination et Gouvernance	1/ Poursuivre l'appui au décloisonnement sectoriel des ministères marocains pour renforcer leur travail conjoint. 2 / Renforcer les capacités de territorialisation de la LCVFG et de l'AFF au Maroc.
Gestion, suivi et évaluation	1/ Unifier les apports financiers et homogénéiser la gestion budgétaire pour la pérennisation des politiques publiques de LCVFG soutenues par la coopération internationale. 2/ Etablir une stratégie privilégiant une approche évaluative globale (sommatrice et formative) pour assurer le suivi régulier du programme (quantitatif et qualitatif) et le réguler si cela est nécessaire.
Impact institutionnel, organisationnel et humain	1/ Associer l'approche axée sur les résultats à une organisation des produits par grande fonctions du programme pour renforcer la multisectorialité et le travail conjoint. 2/ Impliquer, consulter, laisser-parler, identifier, les femmes et filles bénéficiaires des actions de LCVFG.

I - Introduction.

I.1 - Contexte, objet et objectifs de l'évaluation

I.1.a - Contexte international et engagement marocain

Alors que le Système des Nations Unies (SNU) cherche à renforcer l'efficacité de son aide aux pays partenaires (selon le cadre et les principes de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra) et à réformer ses modalités d'action à travers l'initiative « Tous Unis dans l'action », le MDG-Foundation pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement enclenche pour sa part un soutien financier important mais aussi l'instrument de cette intention de travail conjoint à travers les programmes conjoints multisectoriels de développement. Ce double engagement de soutien et d'appui aux pays partenaires engagés dans la réalisation des OMD a conduit le SNU et le F-OMD (intégralement financé par la Coopération Espagnole) à la conception de nouveaux programmes qui fondent l'exemple concret d'une mise en œuvre et d'une gouvernance innovantes.

Dans son propre mouvement de réforme profonde, cherchant à accélérer l'atteinte des OMD, le Royaume du Maroc s'est engagé avec les Nations Unies et le F-OMD dans deux PCM : l'un dans le domaine du Genre, l'autre dans le domaine de la Culture. Le programme conjoint multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc (TAMKINE), lancé en mai 2008, s'inscrit dans le cadre des nombreuses initiatives de promotion des droits humains des femmes, dont le défi de l'éradication de la violence à l'égard des femmes représente l'un des piliers majeurs. Ce programme constitue une expérience pionnière en matière de coordination et de gouvernance car il regroupe 13 départements ministériels (chef de file le MSFFDS), 8 agences du SNU (chef de file ONU-Femmes) et la société civile notamment représentée par plus de 40 ONG. Les deux axes stratégiques du programme Tamkine sont :

- 1 - L'appui à l'institutionnalisation du genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement ;
- 2 - La territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées avec la mise en place de : (a) Chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et des filles violentées ; (b) Espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et des filles ; et (c) Sensibilisation et l'éducation pour une culture égalitaire.

I.1.b - Objet et objectifs de l'évaluation finale du programme Tamkine

Dans le cadre de la clôture (après quatre années de réalisation) du programme TAMKINE, le Bureau du Coordinateur Résident des Nations Unies au Maroc a lancé conjointement avec l'ONU-Femmes un appel à consultation pour l'évaluation finale de ce programme conjoint, dont nous présentons ici les résultats et analyses. L'évaluation finale doit s'attacher principalement à mesurer les produits et les impacts potentiels du Programme Conjoint TAMKINE sur la durée de sa réalisation (4 ans, de mai 2008 à mai 2012) ainsi que sa contribution à l'atteinte

des résultats de développement, en particulier les OMD, en se conformant aux indications sur la portée et les critères (questions évaluatives déclinées autour de 4 grands axes : Pertinence / Efficience / Efficacité / Durabilité).

Cette évaluation a pour principaux objectifs de :

- a. Évaluer dans quelle mesure le programme a pleinement mis en œuvre les activités prévues, obtenu les produits et effets escomptés et contribué à l'atteinte des résultats de développement (en particulier l'OMD 3) ;
- b. Identifier les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) comme sa généralisation en régions, et international (reproductibilité).

La méthodologie d'évaluation construite pour l'évaluation finale de Tamkine se fonde sur la fonction première de l'évaluation finale du programme Tamkine : à savoir sa **fonction sommative**. Il s'agit donc d'évaluer les acquis, les effets, les résultats *a posteriori*, par rapport à ce qui était visé au départ.

Mais si l'évaluation sommative mesure les résultats du programme, ses effets, elle ne prendra réellement sens que si elle est reliée à la mise en œuvre et l'organisation du programme. Alors ce ne seront pas que les résultats du programme mais le programme lui-même (et les instances, composantes, acteurs, dynamiques qui le font) qui sera considéré dans sa capacité de progrès vers un objectif global. La mission d'évaluation finale consiste aussi à dresser le bilan des acquis, des dynamiques, des bonnes pratiques, impulsés par le programme, comme faisant partie des résultats et permettant : 1/ La valorisation et la durabilité des processus de progrès au niveau national ; et 2/ Le transfert ou la reproductibilité dans d'autres régions du Maroc et à l'échelle internationale. L'évaluation finale a donc également une **fonction formative**.

1.2– Approche méthodologique choisie et méthodes utilisées pour l'évaluation

L'ensemble des questions traitées synthétiquement dans ce chapitre sont développées dans le Rapport initial de la mission (livrable 1).

1.2.a - Méthodes et protocole pour le recueil des données

Afin de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation, et d'objectiver au maximum les données et leur analyse nous avons choisi de croiser les techniques de recueil, les sources et types de données :

➤ **Sources de données :**

1/ L'étude de la documentation : La documentation « de référence » (références internationales, UNDAF et Prodoc) croisée avec la documentation de réalisation du programme (études, rapports de réalisations, reporting, évaluation mi-parcours.... Etc.

2/ La consultation : La consultation des « partenaires organisateurs du programme » avec celle des « autres partenaires » et des « bénéficiaires ».

➤ **Types de données :**

Croisement entre les données « invoquées » (grilles d'analyse documentaire et fiche signalétique commune) et les données « suscitées » (Micro-questionnaires et grilles d'entretiens/groupes échantillons ainsi que les guides thématiques pour les focus groups).

➤ **Techniques de recueil des données et outils choisis :**

Croisement entre les données quantitatives et les données qualitatives + Croisement entre les données issues de l'analyse de contenu documentaire et l'analyse (statistiques + analyse de contenu) de questionnaires et focus. Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés (direction précises relatives à l'entretien et au questionnaire, mixant questions ouvertes et questions fermées). Ces outils (grilles d'entretien, micro-questionnaires et guides thématiques) ont été complétés par des « fiches signalétiques » permettant le recueil rapide et systématique de données d'identification.

I.3 – Conditions d'enquête : consultation et échantillons

I.3.a - Le recueil de données documentaires

Voir en annexe la liste des documents soumis à l'analyse.

L'ensemble des « documents de référence » et la large majorité des « documents de réalisation » nécessaires pour l'évaluation finale ont été transmis par le Groupe de Référence de l'Evaluation. Les consultants ont par ailleurs pu recueillir des documents complémentaires lors de leur enquête de terrain.

I.3.b - Les conditions générales de l'enquête de terrain

➤ **Déroulement de l'enquête**

L'enquête de terrain s'est déroulée du 23 avril 2012 au 10 Mai 2012 inclus. La consultante principale a été présente sur l'ensemble de la période et l'expert technique durant 14 jours. La présence des consultants au Maroc pour l'enquête a été optimisée, notamment par la mobilisation importante d'agents (MSDFFS, ONU-Femmes et BCR) pour l'organisation des agendas. *(Les plannings des consultants sont placés en annexes).*

➤ **Le territoire couvert par l'enquête :**

Les consultants sont restés basés à Rabat mais ont fait des déplacements en régions durant les semaines 2 et 3 de la mission de terrain. Trois régions des 6 régions cibles du programme ont ainsi pu être couvertes : Fès, Marrakech et Oujda. L'ensemble des entretiens ont été conduits en français hormis ceux avec les écoutantes des CEPAJ, la majorité des focus groups ont été conduits en arabe.

I.3.c - La consultation des partenaires et bénéficiaires

Le rapport initial de la mission (livrable 1) détaille les conditions de l'échantillonnage des groupes consultés par entretiens ou par focus group. En synthèse, nous avons organisé les échantillons selon leur capacité en matière d'apport de données pertinentes pour l'évaluation finale. Nous distinguons :

➤ **Les partenaires du programme : L'unité déclarante**

Nous distinguons deux sous-groupes dans la catégorie « partenaires du programme » :

1/ Les « partenaires organisateurs du programme » : SNU (Agences + BCR), Coopération Espagnole et partenaires nationaux (13 départements ministériels) engagés dans le programme Tamkine.

2/ Les « autres partenaires » : ONG engagées dans les instances (participation à la décision et organisation de la réalisation) du programme, institutions déconcentrées/services publics territoriaux (établissement scolaire, établissement de santé, Instance de Justice, Gendarmerie et Sécurité Nationale) et collectivités locales.

➤ **Les partenaires du programme : Une unité de référence – Données « illustratives »**

Nous organisons l'échantillon de bénéficiaires du programme en 5 catégories :

1/ Femmes et filles bénéficiaires : a/ayant bénéficié du programme : chaîne multifonctionnelle + structure multisectorielle (unités territoriales de coordination....); b/ayant bénéficié d'un soutien à l'autonomisation financière (appui à l'emploi ou à la formation professionnelle).

2/ Elèves (Jeunes filles et garçons) ayant bénéficié de formation-sensibilisation aux Droits.

3/ ONG bénéficiaires d'un renforcement des capacités.

4/ Ecoutantes et assistantes sociales ayant bénéficié d'un renforcement des capacités (ONG ou Ministères déconcentrés).

5/ Elu(e)s locaux(/ales) ayant bénéficié d'un renforcement des capacités.

L'enquête de terrain a permis de rencontrer 67 structures différentes et de consulter 173 personnes.

33 entretiens tête-à-tête sur la base de questionnaires et de grilles d'entretien adaptés au public consulté ;

11 focus groups sur la base de grilles thématiques dirigeant les questions traitées par le groupe selon le public consulté.

Synthèse des échantillons consultés lors de l'enquête au Maroc (voir détail en annexe).

ECHANTILLONS CONSULTES	METHODE EMPLOYEEE	NBRE STRUCTURES	NBRE PERSONNES CONSULTEES
Zone d'enquête : Rabat et Casablanca			
« Partenaires organisateurs »			
Coopération Espagnole		1	2
SNU (agences impliquées)		9	16
Ministères impliqués	Entretiens tête-à-tête	9	20
« Autres partenaires du Programme »			
ONG partenaires		2	4
Médias (radio)		1	3
Zone d'enquête : Régions (Fès, Marrakech, Oujda)			
« Autres partenaires du programme »			
Services publics déconcentrés	Entretiens tête-à-tête	2	3
Collectivités locales		1	1
ONG partenaires		6	9
	Focus Groups	1 focus / 1 structure	10
« Organisations territoriales »			
Unités territoriales de coordination		2 focus / 3 Unités / 3 régions / 16 structures	26
Unités hospitalières d'accueil et de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence (Ministère Santé)		2 focus / 3 Unités / 2 régions / 3 structures	5
	Focus Groups		
Cellules d'accueil des Femmes et Filles Victimes de violence (Ministère Justice)		1 Focus / 1 structure	4
Assistantes sociales du Ministère de la Santé (Unités hospitalières, région Rabat/Salé/Témara)		1 focus / 7	14
« Bénéficiaires du programme »			
ONG bénéficiaires	Focus Groups	1 focus / 3 structures	5
Femmes et filles bénéficiaires		3 focus / 3 structures	43
Elèves (enfants de 11 ans) + 3 adultes		1 focus / 2 structures	8
Total consultation		67 structures	173 personnes

I.4 – Contraintes et limites de l'étude menée.

I.4.a – Contraintes et limites de la consultation

➤ La consultation des groupes-échantillons :

Même si notre enquête de terrain a permis une très large consultation, toutes les personnes et structures concernées par nos groupes d'échantillon n'ont pas pu être consultées par manque de temps d'enquête dans la majorité des cas : certains secteurs ministériels (Ministère des Habous et des Affaires Islamiques, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'intérieur – cellule INDH, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche – Universités). Si les points focaux de la Gendarmerie royale et de la Sureté nationale n'ont pas été rencontrés, ils ont pu être consultés à travers leurs représentants de proximité dans les Unités territoriales de coordination. Plusieurs des très nombreuses ONG majeures du programme n'ont pas été consultées, ainsi qu'aucun Chef d'établissement scolaire (contrainte temps et manque de disponibilité de certains acteurs clés).

➤ **Consultation en régions :**

Le temps d'enquête au Maroc ayant été limité à 18 jours complets, auxquels il faut intégrer deux week-ends et un jour férié, l'équipe d'évaluateurs n'a pu assurer la couverture que de trois régions cibles (sur les 6 du programme) et une forte présence au central (Rabat), où sont concentrés les partenaires organisateurs du programme. D'autre part, l'organisation de l'enquête en régions prenait appui sur des partenaires locaux : les personnes ou instances rencontrées, les modalités et contenus visés pour l'enquête en région ont donc pu varier fortement selon les territoires.

I.4.b – Contraintes et limites de l'étude documentaire

Le programme Tamkine a produit durant quatre années une très grande quantité de documentation. La sélection de documents à étudier pour l'évaluation finale est particulièrement volumineuse et présente assez peu de documents réellement synthétiques. Le démarrage rapide de la mission a nécessité un premier traitement très rapide des documents avant le démarrage de l'enquête ce qui a compliqué la préparation des outils.

orientations prioritaires (Orientations stratégiques pour l'action des Nations Unies au Maroc UNDAF ; Plans national et sectoriels marocains) trouvent leur correspondance axiologique comme stratégique avec ces cinq concepts-phares.

Les piliers conceptuels du programme Tamkine sont donc partagés autant par la communauté internationale que par les institutions publiques et la société civile marocaines : la gouvernance, et l'une de ses traduction organisationnelle : le partenariat, ont été intégrés (symboliquement) et opérationnalisés (techniquement et structurellement) pour venir servir le projet de Tamkine selon le thème de tous les efforts : le développement des droits des femmes par l'éradication de toutes formes de violences faites aux femmes et aux filles (conceptualisé sous l'intitulé « Egalité de Genre »).

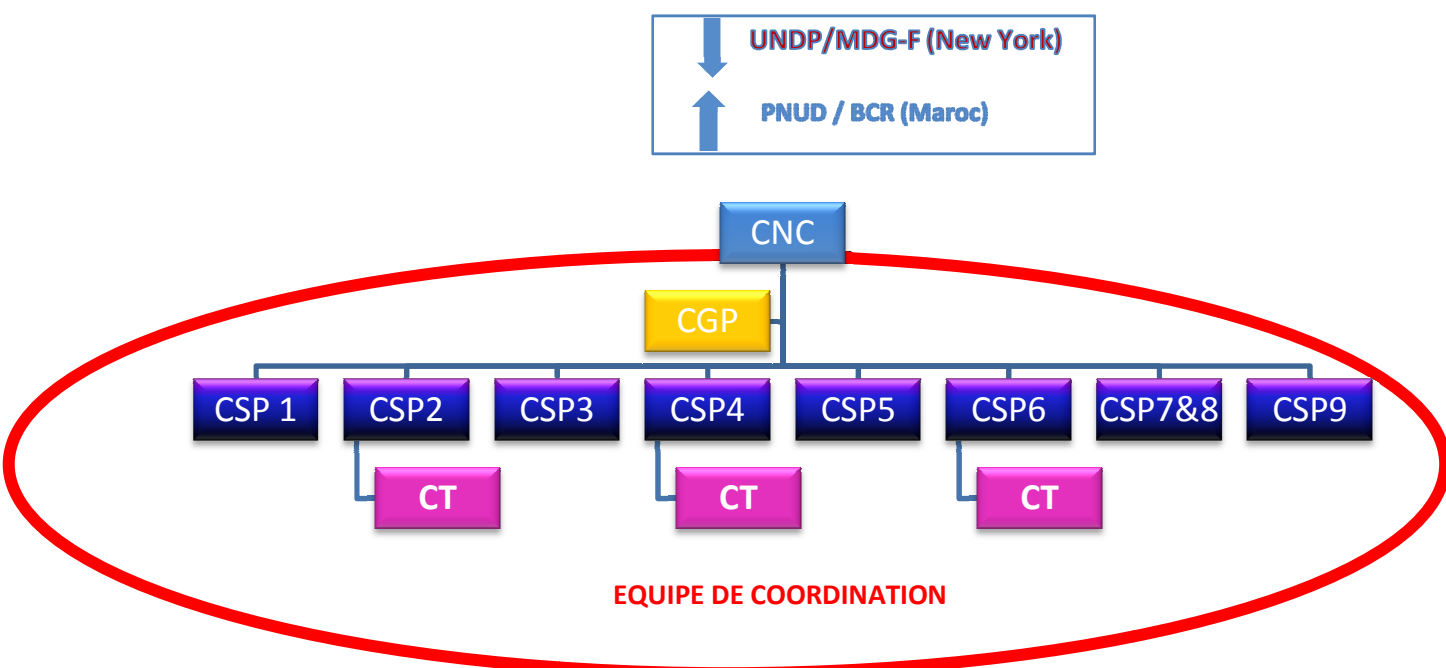
➤ **L'approche centrée sur les résultats et les conditions associées**

Enfin le programme s'inscrit dans un ensemble de principes faisant tendre ses modalités d'action et de coordination vers une **approche axée sur les résultats**. L'objectif à atteindre (traduit en **effets et impacts** attendus) est donc placé au centre des orientations, décisions, actions mais aussi organisations du programme. Les résultats sont organisés en Produits, eux-mêmes déclinés en activités, devant permettre d'atteindre l'objectif visé. L'approche centrée sur les résultats introduit deux éléments caractéristiques : une **organisation structurelle fonctionnelle** ; un renforcement de l'obligation de **transparence** et de **redevabilité**.

II.1. b - Les modalités de pilotage, de coordination et de gouvernance de Tamkine sont en correspondance avec les 5 piliers de la théorie de changement choisie

Les instances de décision et de pilotage : la gouvernance de Tamkine

(Rappel : seules les instances du CNC, du CGP et « l'unité de coordination » sont présentés dans le modèle MDG-F.) Les CSP et CT sont des innovations propres à Tamkine.



Chaque instance du programme Tamkine reflète l'engagement du programme dans une **démarche de gouvernance** : la plupart d'entre elles sont constituées d'une représentation collégiale de l'ensemble des parties du programme. Secteurs ministériels et agences onusiennes sont présents dans l'ensemble des instances du programme. Leurs rangs se voient renforcés par des partenaires de la société civile (ONG, médias) dans le CGP, les CSP et les CT.

Comité National de Coordination (CNC) : la Comité National de Coordination représente la plus haute instance de Tamkine. Il a des fonctions de direction, de supervision et de pilotage ainsi que des fonctions stratégiques. Le CNC est constitué d'un membre représentant de la Coopération Espagnole (pour le fonds MDG), d'un membre représentant l'Etat Marocain (Ministère des Affaires étrangères et de la coopération) et d'un membre représentant le système des Nations Unies au Maroc (Le BCR – Bureau du coordonnateur Résident). Le Comité est avant tout le garant du programme pour les bonnes conditions de coopération pour la bonne gouvernance ; la bonne exécution financière et donc, la bonne gestion des fonds internationaux engagés pour le programme ; la transparence du programme (projets, objectifs, actions, opérations réellement conduites...) en direction des donateurs ; garant enfin de la communication avec les instances internationales impliquées. Le CNC a pour fonction de définir et de veiller à tenir les orientations stratégiques du programme dans son déploiement marocain. Il reçoit toutes les informations nécessaires à sa prise de décision ou de régulation par : le CGP (qui lui-même rassemble les informations sur l'avancée par les CSP) et l'équipe de coordination du programme. Il peut également recevoir des remarques, recommandations ou demandes de la part des instances du fonds MDG (New York).

Comité de Gestion du Programme (CGP) : Constitué de l'ensemble des membres partenaires du programme, le Comité de Gestion du Programme a pour fonction de veiller à la bonne opérationnalisation du programme Tamkine et à la bonne exécution des fonds financiers (comme à l'ensemble des moyens) attribués pour le déroulement du programme tout en impliquant et en représentant l'ensemble de parties partenaires. Le CGP en tant qu'instance collégiale et paritaire doit veiller à réunir l'ensemble des avis et recommandations des autres instances du programme, à suivre le bon avancement des opérations engagées par le programme (plans d'action globaux, plans d'action par produit, chronogramme, calendrier global, etc) et à mettre en œuvre ces opérations concrètes par un ensemble de décisions opérationnelles (l'une de ces décisions fut par exemple de créer l'instance du CSP), de réajustements, de régulation, en fonction des blocages et opportunités surgissant au cours de la vie du programme. Le CGP doit également veiller au respect des règles de gouvernance, au respect des objectifs, principes, valeurs, codes et règles collectifs. Enfin, le CGP est le garant de deux règles fondamentales pour ce type de programme : transversalité, transparence et redevabilité. Il recueille les informations et données auprès des CSP et de l'équipe de coordination qui ainsi aident ses décisions et rend compte de l'avancée du programme et de ses décisions au CNC.

Comité de Suivi de Produit (Innovation Tamkine) : Les Comités de Suivi de Produit sont les instances d'opérationnalisation des activités du Programme Tamkine. Huit au total ont été formés pour le programme. Ces comités constituent une innovation de la part des partenaires marocains qui ont essayé de construire des instances de suivi et de régulation plus proches de l'action opérationnelle et représentatives de l'ensemble des pôles impliqués dans le programme. Nous distinguons 3 pôles de partenaires : les partenaires Agences ONU (8 au total), les partenaires Etatiques (13 Ministères marocains au total), et les partenaires de la société civile marocaine (plus de 40 ONG ou réseaux d'ONG impliqués). Les CSP constituent la suite logique de l'approche par « produit ». Chaque produit constituant l'un des volets de la lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes présente un grand objectif général, du plaidoyer pour le renforcement et la spécification du cadre légal jusqu'à la mise en œuvre de dispositifs très ancrés territorialement comme la constitution de chaînes multifonctionnelles de prise en charge et d'accompagnement des femmes. Ce « produit » (objectif général), organisé en « activités » (objectifs opérationnels) est piloté par l'instance CSP (Comité de Suivi de Produit), animé par un « chef de file » national (un des Ministères partenaires) et constitué d'un collège mixte (3 pôles) de partenaires.

Comité Technique (Innovation Tamkine) : Les Comités techniques ont été créés afin d'accélérer les processus de décision-action spécifiques à certains sous-produits (« activités »). Ils rapprochent les acteurs de l'action et concentrent en comité restreint les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre d'activité complexe. Les Comités Techniques de Tamkine ont été créés en fonction des besoins des Comités de Suivi de Produit et des spécificités des produits-activités. Aussi, certains CSP sont dotés de ces antennes plus techniques alors que d'autres non.

NOTE : Les deux instances créées par Tamkine (CSP et CT) pour renforcer ses capacités de pilotage et de coordination de l'action, renforcent les fonctions des instances plus hautes dans une approche centrée sur les résultats et la réalisation concrète.

Coordination : L'équipe désignée ici comme l'équipe de coordination est en réalité constituée de deux instances, l'Unité de Gestion du Programme et la Direction Nationale du Programme (et non par une seule « unité de coordination » comme le préconise le Fonds MDG). Comme sa désignation ici l'indique la fonction première de cette équipe est d'assurer la coordination du déroulement du programme. Coordination entre instances, entre partenaires ; coordination des décisions, recommandations, injonctions, actions, prévisions, etc. L'équipe de coordination est le maître du temps pour le programme : elle garantit le respect des délais (chronogrammes, rythmicité des réunions d'instances,...). L'équipe de coordination renforce également l'approche paritaire en veillant aux présences de tous et à la diffusion de l'information. Enfin l'équipe de coordination a deux autres fonctions importantes : le suivi-pilotage-

reporting de l'avancement du programme et la communication du programme (interne et externe) en veillant notamment à rappeler sa cohérence globale.

La mise en application par Tamkine de la multisectorialité et du travail partenarial

Le Programme Tamkine a fait converger les forces de 13 départements ministériels, 8 entités du SNU Maroc et plus de 40 ONG sur les problématiques de l'AFF (Autonomisation des Femmes et des Filles) et de la LCVFG (Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre). Le programme a fait cohabiter, co-décider et co-agir une très grande diversité de secteurs et de catégories d'acteurs dans le programme et, par là, la représentation de trois grands pôles de partenaires : l'appareil public marocain (par les départements ministériels), la société civile marocaine (par les ONG) et la communauté internationale (par les agences du SNU). Les institutions, instances, groupes d'acteurs partenaires ont été impliqués avant même le démarrage effectif du programme (dès l'énonciation et la formulation du projet commun lors de la phase de conception).

La création d'un dispositif sociotechnique et socio-symbolique solide, structuré et structurant, a permis au programme de fixer les codes, règles, procédures (là encore, co-construction des procédures et du Manuel de Procédures dès le début du programme), modalités de décision et d'action, selon les principes de gouvernance (à travers les instances paritaires et le partage des responsabilités vues plus haut).

La territorialisation, version Tamkine

La territorialisation (comme la décentralisation) recherchent une convergence entre les échelles institutionnelles (légitimité politique) et les échelles fonctionnelles (légitimité technique- compétences d'action). La territorialisation doit venir pallier la perte d'efficacité, de performance mais aussi d'efficience de l'action publique. Elle permet d'être plus proche des besoins réels des territoires, alliant transversalité, démarche partenariale, proximité de la demande, différenciation de l'action, évaluation de l'impact sur les bénéficiaires et sur le territoire, etc. Dans ce cadre, les mécanismes de l'institutionnalisation de l'action collective reposent sur un principe de coopération obligatoire dont le contenu reste à fixer par les acteurs locaux, de même que l'échelle du territoire d'action. Les Unités Territoriales de Coordination soutenues et dynamisées par le programme Tamkine en sont un parfait exemple.

La territorialisation assure une mise en œuvre légitimée et facilitée par une instrumentalisation désormais bien identifiée de « partenariat-contractualisation » autour de structures ou activités visant des fonctions

techniques précises (par exemple une convention de financement d'une structure locale d'accueil multifonctionnel pour l'autonomisation des femmes dans le cadre de Tamkine).

Malgré des avancées notables, comme l'appui par le programme Tamkine à la mise en place de mécanismes régionaux de coordination et l'élaboration de normes et standards pour le fonctionnement des Unités judiciaires par le Ministère de la Justice ; le Maroc ne dispose pas encore d'une véritable institutionnalisation de la territorialité (institutions encore fortement concentrées ou, au mieux, déconcentrées ; absence de dispositifs nationaux territorialisés ; absence d'harmonisation de l'ensemble des modalités et procédures d'accueil et de prise en charge des femmes sur tous les territoires, etc). L'action sur les territoires dépend encore beaucoup de la volonté des individus et de la capacité de dynamisation locale par le puissant réseau d'ONG de proximité.

Reste toutefois quelques belles initiatives nationales territorialisées comme la création des Unités Hospitalières d'Accueil et de Prise en charge des Femmes et Enfants victimes de Violences et leur Guide de Référence assurant le traitement homogène des situations sur l'ensemble des territoires (Proximité de la prise en charge Santé –Psychologique + assistance sociale par les hôpitaux du Royaume - Ministère de la Santé) ; ou encore les Cellules d'Accueil des Femmes et des Filles victimes de violence et leur guide de référence (Proximité et accélération de la prise en charge judiciaire par les Tribunaux du Royaume - Ministère de la Justice).

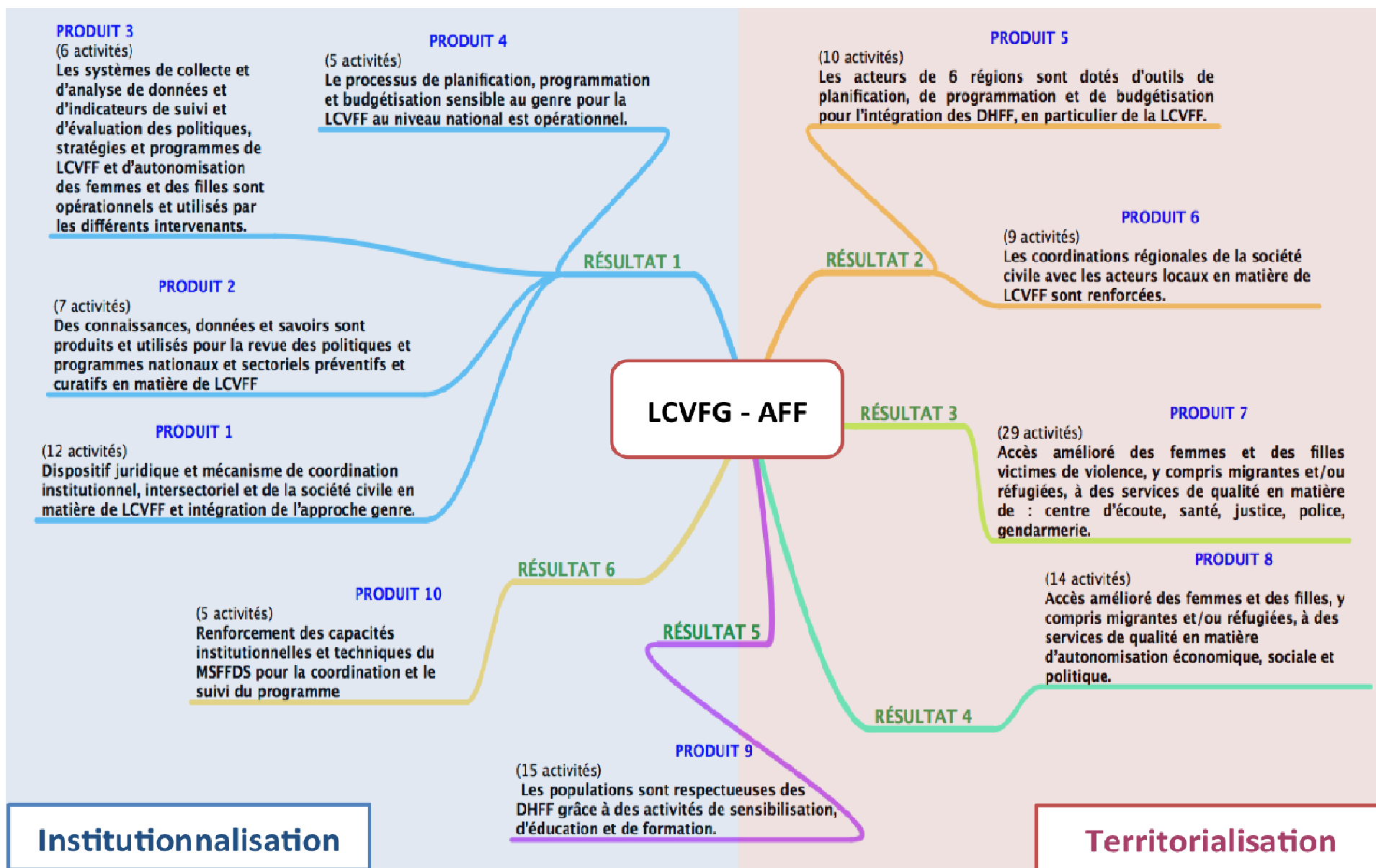
II.2 – Etude de l'avancement des réalisations du PCM Tamkine

Ce chapitre établit la description et les réalisations de Tamkine. Chaque sous-chapitre étudie plus spécifiquement les 6 résultats du programme, à savoir :

- Résultat 1 : Les politiques publiques, les programmes et plan d'action de LCVFF sont renforcés et disposent des ressources financières adéquates.
- Résultat 2 : les DHFF, en particulier la LCVFF, sont intégrés dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions et disposent des ressources adéquates.
- Résultat 3 : Les femmes et les filles victimes de violences sont prises en charge et réparées des violences subies.
- Résultat 4 : Les femmes et les filles sont actrices du développement et leur pouvoir de négociation est renforcé.
- Résultat 5 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.
- Résultat 6 : Les conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants sont réunies

Chaque résultat est organisé en Produits (10 au total), eux-mêmes déclinés en activités (102 activités programmées à la conception du programme).

L'arborescence présentée ci-dessous présente la structure globale du cadre de résultats du PCM Tamkine.



II.2. a – Etude des réalisations du Résultat 1 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 1 du programme Tamkine

Budget global « résultat 1 » (Produits 1, 2, 3, 4) = 2 533 334 \$ US programmés soit un pourcentage de 30,16 % du budget global du programme. **4 Produits organisent le Résultat 1, déclinés en 30 activités.**

Etude du Produit 1 - Résultat 1

PRODUIT 1 : Dispositif juridique et mécanisme de coordination institutionnel, intersectoriel et de la société civile en matière de LCVFF et intégration de l'approche genre.

CIBLE 2010 : Lois et circulaires disponibles intégrant la dimension genre en harmonie avec les engagements internationaux.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 1

Le programme Tamkine a renforcé, à travers le produit 1, l'action de plaidoyer en matière de LCVFF et le processus de réformes engagé par l'Etat marocain en faveur de la LCVFG notamment par des ateliers de concertation, de réflexion et de communication pour la promulgation de lois :

- Un projet de réforme du code pénal (Secrétariat Général du Gouvernement) et du code de procédures pénales pour la protection des femmes et des enfants font l'objet de révision à la lumière des avancées de la nouvelle Constitution et des commentaires du Conseil Consultatif des Droits de l'Homme ;
- Le projet de loi sur la violence conjugale fera à nouveau l'objet de révision en concertation avec le Ministère de la justice ;
- Le projet de loi sur le travail domestique déposé au Secrétariat Général du Gouvernement a été adopté au Conseil du Gouvernement avec l'organisation d'une campagne de communication autour de cette loi ;
- L'élaboration du programme pour l'implication des hommes dans la LCVFG est en cours ;
- Des ateliers de formation sur le plaidoyer ont été réalisés en faveur des représentantes des associations féminines œuvrant dans le domaine de la lutte contre la violence basée sur le genre.

Ces réformes de lois (code pénal, loi contre la violence domestique, loi contre le travail domestique des jeunes filles), portées notamment par le produit 1, garantissent la durabilité des effets du programme par le processus d'ancrage du Maroc en matière de LCVFG.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 1

Nous relevons, pour le produit 1, des redéploiements budgétaires à deux niveaux :

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 1

Ces redéploiements sont dus à des activités liées au faible degré d'avancement de l'organisation de l'Observatoire essentiellement (affectation d'une partie du montant des activités 1.11 et 1.12 à 1.2). Ces redéploiements concourent à la réalisation du même produit.

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

Ces mouvements ont été réalisés en raison de facteurs exogènes, notamment pour l'activité A.1.12 dépendante de l'organisation de l'Observatoire et dont la réalisation n'a pas pu être effective à ce jour. Ces réallocations ont été réalisées en raison des priorités gouvernementales et dans le sens de la stratégie nationale d'implantation des centres multifonctionnels (réallocations validées par le CGP). Bien que ne servant pas les mêmes objectifs opérationnels, ces réallocations inter-produits et inter-résultats, notamment entre le produit 1 et le produit 8 (*Cible 2010 du produit 8 : Dès 2009, 6 espaces – multifonctionnels - sont créés ou consolidés dans les 6 régions du programme et offrent des prestations de qualité*) ont permis au programme de répondre à la nécessité de réajustement par rapport à l'évolution de la stratégie nationale.

Etude du Produit 2 - Résultat 1

PRODUIT 2 : Des connaissances, données et savoirs sont produits et utilisés pour la revue des politiques et programmes nationaux et sectoriels préventif et curatif en matière de LCVFF.

CIBLE 2010 : Enquêtes et études qualitatives LCVFF réalisées, disponibles et diffusées.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 2

Le programme Tamkine a permis, à travers le produit 2, la production et la diffusion de données et de savoirs autour des questions sur le Genre, la VFF et la VFG, à travers des études et enquêtes nationales afin de quantifier et qualifier les phénomènes et de disposer d'une situation de base favorisant la pérennisation des actions du programme.

- L'enquête Budget temps des femmes et des hommes a démarré début octobre 2011 dans les 16 régions du Maroc auprès de 9200 ménages et prendra une année d'exécution sur le terrain. L'enquête pilote a été réalisée au 30 octobre 2011. A ce jour, la collecte des données sur le terrain est estimée à 25%. Les données sont acheminées au fur et à mesure afin que les résultats soient disponibles vers la fin de l'année 2012.
- L'étude sur la discrimination à l'égard des femmes en matière de rémunération est finalisée.
- L'étude qualitative complémentaire sur la VFG dans les établissements scolaires est finalisée et validée.
- L'enquête nationale sur la prévalence de la violence fondée sur le genre finalisée et les résultats diffusés.

ZOOM sur l'enquête nationale sur la prévalence de la violence fondée sur le genre.

Extrait du Bulletin d'information des Nations-Unies Maroc (avril 2011, p5) :

« Ces dernières années, le Maroc, comme beaucoup d'autres pays, a pris conscience de l'existence de la violence sexiste. Toutefois, l'ampleur et la gravité de ce phénomène restaient ignorées au niveau national. Par conséquent, la conduite d'une enquête par le HCP qui s'inscrit dans le cadre de TAMKINE, Programme Multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le Genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc et a bénéficié de l'appui de l'ONU Femmes, a répondu à un besoin urgent d'informations.

Le 10 janvier 2011, le Haut Commissariat au Plan, M. Ahmed Lahlimi Alami, a présenté, lors d'une conférence-débat, les principaux résultats de l'enquête nationale Plus de 62,8% des femmes au Maroc ont subi récemment "un acte de violence sous une forme ou une autre". En examinant la prévalence des différentes formes de violence, l'enquête souligne qu'avec une prévalence de 35,3%, 3,4 millions de femmes ont subi un acte de violence physique depuis l'âge de 18 ans. Ce phénomène est davantage présent en milieu urbain, le taux de prévalence est 2 fois plus élevé dans les villes que dans les campagnes (19,4%, contre 9%). S'agissant de la violence sexuelle, le HCP relève que 2,1 millions de femmes, soit 23%, ont subi un acte de violence sexuelle à un moment ou à un autre de leur vie. Dans le cadre conjugal, elles sont 444.000 à subir des actes de violence sexuelle. Il s'agit dans la majorité des cas de pratiques sexuelles non désirées par la femme. Dans les lieux publics, 372.000 femmes (3,9%) sont violentées annuellement (4,9% en milieu urbain et 2,5% en milieu rural).

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 2

Nous relevons, pour le produit 2, des redéploiements budgétaires de montants alloués à des activités non réalisées et partiellement réalisées à deux niveaux :

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 2

- Suite à la non-réalisation de l'activité 2.2 (*Enquête sur le coût de la violence fondée sur le genre*) une partie du montant du budget a été réallouée à l'activité 2.1 (*Enquête sur la prévalence de la VFG*).

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

- A l'issue de la finalisation de l'activité 2.5 (*étude sur le trafic d'êtres humains international: étude et diffusion*) le reliquat a été réalloué aux activités 7.13 et 7.15 du Résultat 3 (7.13 : *Elaboration du référentiel pour les prestataires en LCVFG : santé, justice, ONG la chaîne de prise en charge des FVV selon l'approche DHFF / 7.15 : Elaboration et mise en place d'un plan de formation pour les intervenants de la chaîne de service de prise en charge des enfants victimes de maltraitance/ violence*). Cette réallocation ne contribue à la réalisation des mêmes résultats (Résultat 1 / Résultat 3).
- Suite à la non-réalisation de l'activité 2.2 (*Enquête sur le coût de la violence fondée sur le genre*) une partie du montant du budget a été réallouée à l'activité 3.1 (*Conception et mise en place du système d'information institutionnel en VFG*) et a maintenu cette part de contribution financière dans l'exécution et la réalisation du même résultat.
- Une troisième partie du montant de l'activité 2.2 a été réallouée à l'activité 8.7 (*Equipped des espaces multifonctionnels dans 2 régions*). Bien que cette réallocation ne contribue pas à la réalisation des mêmes résultats (Résultat 1 / Résultat 4), elle a été validée (CGP) en cohérence avec l'adaptation du programme à la stratégie nationale d'implantation des centres multifonctionnels.

Montant d'exécution supérieur au montant du budget alloué

La supériorité du montant de l'exécution de l'activité 2.1 par rapport au montant alloué au départ s'explique par le financement tripartite de cette activité (composé des contributions du budget général du Gouvernement marocain, du programme Tamkine et du financement direct d'ONU-Femmes).

Etude du Produit 3 - Résultat 1

PRODUIT 3 : Système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs de suivi et d'évaluation des politiques/stratégies/ programmes de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles sont opérationnels et utilisés par les différents intervenants.

CIBLE 2010 : Les systèmes de collecte de données et d'analyse, et d'indicateurs de suivi & évaluation des politiques, stratégies et programmes d'autonomisation des femmes et des filles sont mis en place et opérationnels.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 3

Le programme Tamkine a fortement contribué, à travers le produit 3, à l'opérationnalisation du système de collecte et d'analyse des données et d'indicateurs de suivi & évaluation des politiques, stratégies et programmes d'autonomisation des femmes et des filles. Il a également permis le renforcement des capacités des acteurs institutionnels dans la collecte, la gestion et l'utilisation des données en matière de VFG :

Sensibilisation / Formation

Des actions de sensibilisation et de formation des utilisateurs institutionnels du système d'information sur la VFG sont réalisées par le MSFFDS, le MJ et le MS avec l'appui de l'UNFPA.

Recherche Action

Une évaluation des systèmes d'information sur les VFG a été réalisée par le MSFFDS avec l'appui de l'UNFPA et la refonte du logiciel est finalisée.

Mise en place / consolidation du système d'information institutionnel en VFG

La consolidation du système notamment à travers l'équipement d'unités au niveau des régions cibles du programme (MSFFDS, Gendarmerie Royale, Sureté Nationale, Ministère de la Justice, Ministère de la Santé).

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 3

Fusion de plusieurs activités au sein du produit 3

Les activités 3.1, 3.2, 3.4 et 3.5 allant dans le sens de la mise en place et du renforcement du système d'information institutionnel en VFG ont été fusionnées. Cette fusion s'inscrit dans une logique de continuité et de rationalisation de l'action auprès des acteurs (sensibilisation/information, renforcement des capacités et consolidation du système d'information).

Transfert d'activité inter-produits et inter-résultats

L'activité 3.6 a été transférée au niveau du produit 9 (*Produit 9 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation*) pour permettre la création de l'activité 9.14 (*Conception et diffusion d'un guide pour les inspecteurs de travail sur la VFG en milieu de travail*). Ce mouvement d'activité entre le résultat 1 et le résultat 5, bien que validé par les instances (notamment le CGP) ne sert pas spécifiquement les mêmes objectifs (résultat 1 et 5 différents, cibles des produits 3 et 9 différentes, objets des activités 3.6 et 9.14 différents).

Etude du Produit 4 - Résultat 1

PRODUIT 4 : Processus de planification, programmation et budgétisation sensible au genre pour la LCVFF au niveau national est opérationnel.

CIBLE 2010 : Les fonds alloués à la LCVFF - Nombre d'ateliers de renforcement des capacités en matière de BSG/LCVFF - Nombre de ministères concernés par la LCVF intégrant la réforme budgétaire axée sur les résultats sensible au genre - Deux rapports Genre tenant compte de la LCVFF sont élaborés et diffusés.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 4

Le programme Tamkine a considérablement contribué, à travers le produit 4, au renforcement de l'institutionnalisation de la budgétisation sensible au genre par la production et la diffusion du Rapport Genre, le renforcement des capacités des ONG et des élus en matière de planification et de budgétisation sensibles au genre ainsi que l'appui aux actions de plaidoyer auprès des décideurs publics, de parlementaires et d'acteurs de la société civile :

Enquête / Etude

- Le Ministère de l'Habitat est appuyé actuellement par ONU Femmes pour mener une enquête sur l'impact des programmes de lutte contre l'habitat insalubre sur les ménages.

Renforcement des capacités

- Le MEF a assuré une partie des formations du collectif des ONG en faveur des actions de plaidoyer en direction du Parlement.
- Formations en faveur des acteurs locaux au niveau de 8 communes dans les régions de Fès et de Ouarzazate : renforcement des capacités des ONG et des élus en matière de planification et de budgétisation sensibles au genre.

Plaidoyer

- Présentation par le collectif des ONG d'un nouveau projet de plaidoyer pour l'institutionnalisation de la BSG dans la nouvelle loi organique des finances. Ce projet a été approuvé et les activités de démarrage ont été organisées en décembre 2011.
- Appui à l'élaboration, chaque année, du rapport Genre intégrant une analyse genre des politiques publiques sous le prisme des droits humains.

Ateliers de concertation

- Organisation d'ateliers de réflexion autour du Genre et de la gouvernance locale, de la restructuration des comités de concertation intercommunaux et de la lecture analytique du niveau d'intégration du genre sur les documents de planification locale (Fès et Ouarzazate).

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 4

Fusion de plusieurs activités au sein du produit 4

Les activités 4.3, 4.4 et 4.5 ont été fusionnées pour permettre une continuité d'action :

- Renforcement des capacités des acteurs (ONG + Parlementaires) en matière de plaidoyer en faveur de la BSG pour la LCVFF
- Appui des acteurs dans leurs actions de plaidoyer en faveur de la BSG pour la LCVFF

Des activités ont été liées (4.3 et 4.4) et d'autres fusionnées (4.3 et 4.5) en raison du faible degré d'avancement de l'adoption de la loi organique des Finances. L'adaptation à ce contexte s'est faite par des mouvements d'activités internes au produit 4 qui justifient les ajustements nécessaires à la réalisation des objectifs établis (fonds alloués à la LCVFF - ateliers de renforcement des capacités en matière de BSG/LCVFF - Ministères concernés par la LCVF intégrant la réforme budgétaire axée sur les résultats sensible au genre - Rapport genre tenant compte de la LCVFF élaborés et diffusés chaque année.

Régulation finale du Résultat 1

Les gestionnaires du programme ont procédé, sur les 6 derniers mois de la vie du programme, à des décisions en termes de redéploiements budgétaires permettant une meilleure exécution des fonds alloués au Résultat 1.

Le plan d'urgence du CGP du 25 Janvier 2012 : impacts au niveau du Résultat 1

Un plan d'urgence validé lors du CGP du 25 Janvier 2012 a permis d'établir la liste des activités présentant des retards en termes d'exécution (ou non réalisées à ce jour) et de proposer un plan d'action pour donner de la lisibilité sur les actions de régulation à venir et fixer une « feuille de route » à l'ensemble des partenaires du programme. Pour le Résultat 1, les activités concernées par ce plan d'urgence sont : 1.10, 2.3, 2.4 et 4.1. Le plan d'urgence notifie les mesures prises par le CGP pour améliorer l'exécution des fonds au niveau des activités présentant un faible taux d'exécution.

Le plan de clôture du programme du CNC du 14 Février 2012 : contribution du Résultat 1

Le CNC du 14 Février 2012 a recommandé la mobilisation financière à partir des reliquats d'exécution et des fonds non engagés et non exécutés.

Pour le résultat 1, cette mobilisation concerne :

- une part du montant de l'activité 2.2 (non réalisée)
- le reliquat de l'activité 1.1
- Une part du budget de l'activité 2.7 (partiellement réalisée).

Cette mobilisation va permettre de financer les activités d'accompagnement de clôture suivantes :

1. Evaluation finale du programme
2. Outils de communication autour du PC
3. Impression du rapport de modélisation du programme (en arabe, français et anglais)
4. Visite de terrain des membres du CNC

Reprogrammation des reliquats du Résultat 1 au 27 Janvier 2012

Des décisions pour la reprogrammation des reliquats des produits 1, 2 et 3 ont également été prises afin de permettre aux activités en cours de réalisation de bénéficier de leviers financiers supplémentaires.

II.2. b – Etude des réalisations du Résultat 2 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 2 du programme Tamkine

Budget global « résultat 2 » (Produits 5 et 6) = 1 245 061 \$ US programmés soit un pourcentage de 14,82 % du budget global du programme. **2 Produits organisent le Résultat 2, déclinés en 19 activités.**

Etude du Produit 5 - Résultat 2

PRODUIT 5 : Les acteurs de 6 régions sont dotés d'outils de planification, de programmation et de budgétisation pour l'intégration des DHFF, en particulier de la LCVFF.

CIBLE 2010 : Les acteurs institutionnels et associatifs des 6 régions disposent de l'ensemble du dispositif de planification, programmation et budgétisation intégrant les DHFF, en particulier la LCVFF.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 5

Le programme Tamkine a contribué, à travers le produit 5, à l'opérationnalisation du système d'information communal sensible au genre et à la gendérisation de la charte communale et du plan communal de développement par la formation des acteurs, des ateliers de concertation et le déploiement du système d'information gendérisé au niveau des 6 régions :

Pour le système d'information communal sensible au genre

- La généralisation du SIC gendérisé est en phase de discussion.
- La consolidation du SIC continue avec l'équipement des unités relevant notamment de la gendarmerie Royale et de la sûreté nationale et ministère de la justice et du ministère de la santé.
- La nouvelle version du Système d'Information Communal SIC gendérisé a été mise en place dans la région de Ouarzazate. Cette version sera par la suite généralisée à l'ensemble des communes par la DGCL.
- Des actions de sensibilisation et de formation des utilisateurs institutionnels du système d'information sur la VFG sont réalisées par le MSFFDS, le MJ et le MS avec l'appui de l'UNFPA.

Pour la planification et la budgétisation sensibles aux genres au niveau local

- Un atelier de formation des acteurs dans les communes sélectionnées des 6 régions du programme aux outils de planification, de programmation et de budgétisation intégrant les DHFF et la LCVFF a été organisé, avec l'appui de l'UNICEF.
- Un atelier international sur le genre et développement territorial en partenariat avec l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU) a été organisé autour d'une conception cohérente et partagée de la notion « Genre » et son intégration dans les politiques, les stratégies et les programmes de développement.
- Le document final du mapping des interventions majeures déployées au Maroc en terme d'appui à l'élaboration des PCD et de soutien à la planification et à la BSG est partagé.
- Organisation d'un atelier régional de formation des formateurs sur l'approche de programmation basée sur les droits humains (HRBAP).

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 5

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 5

Nous constatons que les activités 5.2 et 5.3 ont leurs objectifs identiques (*Ateliers pour le développement d'un système d'information communale qui prenne en compte les recommandations de l'évaluation*). Dans une démarche de rationalisation des coûts et d'efficacité de l'action, les organisateurs du programme ont procédé aux redéploiements suivants :

- L'activité 5.3 a été fusionnée à l'activité 5.1, ce qui a permis de dégager du budget de 5.3 vers les activités 5.1 (*Evaluation du CBMS et du Système d'information communal*) et 5.8 (*Formation des acteurs dans les communes sélectionnées des 6 régions du PC aux outils de planification, de programmation et de budgétisation intégrant les DHFF et la LCVFF*).
- Une part du budget de l'activité 5.2 a été redéployée vers l'activité 5.9 (*Formation des acteurs dans les communes sélectionnées des 6 régions du PC aux outils de planification, de programmation et de budgétisation intégrant les DHFF et la LCVFF*).

Ces redéploiements servent la réalisation du produit 5 et évitent une action « en doublon ». La concertation inter-agence (UNICEF pour 5.2 et ONU femmes pour 5.3) et la validation par les différentes instances du programme (notamment CGP) ont permis de réguler l'action au sein du produit dans un souci d'efficacité et d'efficience.

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

Redéploiement budgétaire entre l'activité 5.3 et l'activité 4.2 (*Atelier de renforcement des capacités institutionnelles en matière de suivi/évaluation de la programmation et la budgétisation sensible au genre pour la LCVFF*). Bien que ce redéploiement inter-produit ne serve pas les mêmes résultats et objectifs spécifiques (Résultat 1 / Résultat 2), les gestionnaires ont veillé ici à maintenir une cohérence thématique autour de la fonction générale (planification, programmation et budgétisation sensibles au genre).

Montant d'exécution supérieur au montant du budget alloué

Nous constatons pour des activités du produit 5 (activités 5.2, 5.7 et 5.9) des réalisations ayant nécessité des fonds supplémentaires au budget initialement alloué dans le prodoc ou révisé suite à réallocation. Il apparaît également dans ce même produit des soldes d'exécution (montant d'exécution inférieur au budget alloué) dont la réallocation n'est pas précisée. Nous émettons l'hypothèse que les soldes des différentes activités du résultat 2 (notamment 5.4, 5.5 et 5.6) ont permis d'alimenter ces fonds supplémentaires pour réguler l'ensemble des réalisations du produit 5 ; nous n'avons pas d'éléments pour confirmer cette hypothèse (la consultation de l'ensemble du système de reporting ne nous a pas permis de relever une information sur ces éventuelles réallocations au sein du produit 5).

Fusion d'activités au sein du produit 5

Les activités 5.1 et 5.3 ont été fusionnées dans une logique de continuité et de rationalisation de l'action : évaluation du CBMS - Dispositif de Suivi Communautaire – et du SIC en 5.1 ; puis organisation d'ateliers pour le développement d'un SIC qui prenne en compte les recommandations de l'évaluation en 5.3.

Etude du Produit 6 - Résultat 2

PRODUIT 6 : Les coordinations régionales de la société civile avec les acteurs locaux en matière de LCVFF sont renforcées.

CIBLE 2010 : Les acteurs institutionnels et de la société civile des 6 régions disposent de mécanismes de coordination et de réseaux organisés et opérationnels.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 6

Le programme Tamkine a participé, à travers le produit 6, à l'appui aux mécanismes de coordination par le développement d'un guide de référence en matière de coordination, la constitution des comités de coordination suite à la circulaire du Ministre de la justice et la formation de leurs membres.

Etat des Lieux

- L'état des lieux sur l'offre de service et les modalités de coordination a été réalisé par le MSFFDS avec l'appui conjoint de l'UNFPA et de l'UNICEF.

Formation

- Formation sur le plaidoyer en matière de LCVFG auprès du réseau d'ONG d'Oujda gravitant autour de l'association Aïn Ghazal + organisation d'une campagne de sensibilisation contre la corruption en matière de LCVFG.
- L'ONG « Centre des Droits des Gens » (Fès) a organisé des activités de renforcement des mécanismes de mise en réseau au niveau national et régional.
- le Ministère de la Justice a organisé à Tanger une session de formation au profit de 88 greffiers pour l'application du guide de référence en matière de coordination.

Ateliers et réunions de coordination

- Le Ministère de la Justice a institutionnalisé les mécanismes de coordination régionaux, suite à la production d'une circulaire et une série d'ateliers de formation et de réunions de coordination.
- Les comités de coordination régionale sont mis en place.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 6

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

Les gestionnaires du programme ont décidé, suite à la réalisation totale des activités 6.3 et 6.4 de « programmer » (voir la reprogrammation des reliquats du 25/01/2012) les reliquats de ces activités sur les activités regroupées 7.9, 7.10 et 7.18 dans le cadre de l'élaboration des modules de formation de base sur la LCVFG (Ministère de la Santé). Cette réallocation n'affecte en rien l'atteinte des résultats du produit 6 dans la mesure où l'ensemble des activités ont été réalisées. Les organisateurs bénéficient ici d'un levier financier supplémentaire pour pouvoir ajuster le financement d'autres activités nécessitant des fonds complémentaires.

Fusion d'activités au sein du produit 6

Les gestionnaires du programme ont procédé à la fusion des activités 6.2 et 7.12 dans une démarche de rationalisation des moyens techniques, humains, logistiques et financiers. Les objets des activités 6.2 et 7.12 n'étant pas les mêmes, ils servent cependant la même fonction de réflexion de concertation autour des mécanismes de coordination (6.2) et des plans d'action multisectoriels (7.12). Le traitement regroupé de ces deux activités (validé en CGP), bien qu'inter-produits et inter-résultats, rend l'action plus porteuse de sens pour les partenaires.

Régulation finale du Résultat 2

Les gestionnaires du programme ont procédé, sur les 6 derniers mois de la vie du programme, à des décisions en termes de redéploiements budgétaires permettant une meilleure exécution des fonds alloués au Résultat 2.

Le plan d'urgence du CGP du 25 Janvier 2012 : impacts au niveau du Résultat 2

Pour le Résultat 1, les activités 5.2 et 5.10 sont concernées par ce plan d'urgence. Le CGP a notifié les suites à donner pour ces activités afin d'améliorer le taux d'exécution des fonds du programme :

- Activité 5.2 : budget reprogrammé vers 5.9
- Activité 5.10 : reliquat programmé pour le financement des activités de clôture du programme

Le plan de clôture du programme du CNC du 14 Février 2012 : contribution du Résultat 2

Le CNC du 14 Février 2012 a recommandé la mobilisation du reliquat de 5.10 afin de financer les activités de clôture suivantes :

- Rapport final du programme selon le nouveau canevas :
- Revue finale: présentation et enrichissement du rapport final

II.2. c – Etude des réalisations du Résultat 3 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 3 du programme Tamkine

Budget global « résultat 3 » (Produit 7) = 1 173 820 \$ US soit un pourcentage de 13,97 % du budget global du programme. **Le Produit 7 organise le Résultat 3, décliné en 29 activités.**

Etude du Produit 7 - Résultat 3

PRODUIT 7 : Accès amélioré des femmes et des filles victimes de violence, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière de : centre d'écoute, santé, justice, police, gendarmerie.

CIBLE 2010 : Au moins 6 chaînes opérationnelles dans les 6 régions.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 7

Le programme Tamkine a participé, à travers le produit 7, à la coordination et au renforcement des chaînes de prise en charge des femmes et enfants victimes de violences notamment par la formation des acteurs locaux (ONG et institutions publiques déconcentrées), la mise en place d'ateliers et réunions de coordination et l'équipement de cellules :

Evaluation / Rapports

- Le rapport du programme d'action de convergence territoriale pour la protection des enfants a été finalisé.
- Appui au processus d'évaluation et de consolidation des unités de protection de l'enfance.

Ateliers de coordination

- Organisation d'un atelier de coordination entre les cellules d'accueil de femmes et filles victimes de violence et les différents partenaires gouvernementaux et associatifs dans la région de l'Oriental.

Equipement

- Equipement de deux cellules de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence (Tribunaux de Taourirt et d'Oujda).

Formation

- Des ateliers de formation ont été organisés dans 3 régions cibles (Fès, Marrakech et Casablanca), avec l'appui de l'UNICEF, portant sur : le cadre légal national et international régissant les droits de l'enfant, les références nationales en matière de protection de l'enfance, la protection des enfants en conflit avec la loi, la violence et les mécanismes de prise en charge des enfants victimes de violence et la justice juvénile.
- Un kit de formation destiné aux prestataires de services impliqués dans la chaîne de prise en charge des FEVU a été diffusé lors de 6 ateliers de formations aux formateurs sur les violences fondées sur le genre et les risques liés au VIH/SIDA menés dans les 6 régions cibles, avec l'appui d'ONU SIDA.

Renforcement des capacités

- Le guide de référence des normes et standards de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence à l'usage des professionnels du ministère de la justice, de la police, de la gendarmerie royale a été publié et présenté par le ministre de la justice lors d'une journée nationale de présentation.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 7

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 7

Les reliquats des activités 7.1 à 7.6 ont été utilisés en 7.13 afin de servir la réalisation de renforcer le taux d'exécution propre au produit 7.

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

Dans le cadre de l'élaboration des modules de formation de base sur la LCVFG, les activités 7.9, 7.10 et 7.18 ont bénéficié des reliquats des activités 6.3, 6.4 (voir analyse produit 6) et 8.9. La réallocation du reliquat de 8.9 vers ce regroupement d'activités s'inscrit dans une continuité thématique autour des actions de prévention-santé.

Les gestionnaires du programme ont décidé, suite à la réalisation totale des activités 6.3 et 6.4 de « programmer » (voir la reprogrammation des reliquats du 25/01/2012) les reliquats de ces activités sur les activités regroupées 7.9, 7.10 et 7.18 dans le cadre de l'élaboration des modules de formation de base sur la LCVFG (Ministère de la Santé). Cette réallocation n'affecte en rien l'atteinte des résultats du produit 6 dans la mesure où l'ensemble des activités ont été réalisées.

Montant d'exécution supérieur au montant du budget alloué

Les activités 7.5 et 7.6 ont été réalisées avec une dépense des fonds supérieure au montant du budget initialement alloué. (Sur la base des rapports trimestriels et semestriels à Mars 2012, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer et d'expliquer la provenance du budget supplémentaire alloué à l'exécution de 7.5 et 7.6).

Fusion et regroupement d'activités au sein du produit 7

Les activités 7.1, 7.2, 7.3 et 7.4 ont été fusionnées en raison de la nature de leur fonction similaire (Etat des Lieux / diagnostics / Ateliers de présentation des résultats) et afin de rationaliser la mobilisation des moyens humains, techniques, logistiques et financiers.

Les activités 7.9, 7.10 et 7.18 ont été regroupées par les gestionnaires du programme dans le sens de la rationalisation des moyens et en vue de l'atteinte de l'objectif transversal à ces trois activités : conception concertée d'un système standardisé de prise en charge des FFVV.

L'activité 7.12 a été regroupée avec l'activité 6.2 (voir analyse dans le produit 6)

II.2. d – Etude des réalisations du Résultat 4 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 4 du programme Tamkine

Budget global « résultat 4 » (Produit 8) = 1 136 820 \$ US programmés soit un pourcentage de 13,53 % du budget global du programme. **4 Produits organisent le Résultat 4, déclinés en 14 activités.**

Etude du Produit 8 - Résultat 4

PRODUIT 8 : Accès amélioré des femmes et des filles, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière d'autonomisation économique, sociale et politique.

CIBLE 2010 : Dès 2009, 6 espaces sont créés ou consolidés dans les 6 régions du programme, et offrant des prestations de qualité.

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 8

Le programme Tamkine a contribué, à travers le produit 8, au renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des centres multifonctionnels par de la formation, de l'équipement et l'appui à l'élaboration de document de valorisation/communication.

Etat des lieux

Le rapport de l'état des lieux des centres multifonctionnels a été finalisé par le MDSFS avec l'appui de l'UNICEF, avec une proposition de cahier de charges de ces centres.

Formation

- Organisation d'un atelier de formation au profit d'éducatrices paires en santé, SR, y compris IST SIDA : Le Kit de formation à l'intention du personnel de santé et des femmes éducatrices paires en santé sur l'impact de la VFG sur la Santé Reproductive, y compris les infections sexuellement transmissibles / SIDA, est disponible, avec l'appui de l'ONUSIDA et de l'UNFPA.
- Des formations de formateurs ont été réalisées par Ministère de la Santé dans 6 régions prévues par le programme (Fès, Agadir, Tanger, Marrakech, Oujda, Béni-Mellal) sur l'intégration de la composante prévention VIH et renforcement des habilités de négociation des femmes et des filles en matière de prévention du VIH/SIDA au sein des espaces féminins (secteurs et ONG).
- Formation des membres et gestionnaires des Maisons d'accouchement « Dar El Oumouma » sur les services offerts par ces structures. Accompagnement des Dar Al Oumouma au niveau régional dans le cadre du développement d'un nouveau cahier de charges. Organisation des réunions des comités provinciaux d'appui aux Maisons d'accouchement « Dar El Oumouma » sur 14 sites. Formation des membres et gestionnaires de DAO dans plusieurs communes à la CDE – CEDAW et LCVFG et tenue de sessions de sensibilisation des populations sur les services offerts par ces DAO.
- Sessions de formation et de coaching dans la région de Fès-Boulemane pour le développement des AGR au profit des ONG œuvrant en faveur des femmes victimes de violence : les actions d'information, de sensibilisation, de communication et de formation au profit des 5 associations identifiées, sur les approches

et les services d'autonomisation des femmes victimes de violence a eu également lieu dans la région de Fès Boulemane.

Equipement

- Equipement des espaces multifonctionnels dans 2 régions du programme.

Capitalisation / communication

- Elaboration de documents de valorisation / communication.
- L'élaboration du document de modélisation et de capitalisation de l'expérience de l'AMAPPE en matière d'autonomisation économique des femmes victimes de violence, est en cours.
- Développement du plan de communication des espaces multifonctionnels de Fès, Essaouira et Oujda.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 8

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 8

Le reliquat de l'activité 8.7bis a été programmé (voir la programmation des reliquats du 25/01/2012) au niveau de l'activité 8.8 pour permettre la production conjointe d'outils de communication des centres multifonctionnels (MSFFDS/UNESCO/UNFPA)

Redéploiements budgétaires inter-activités, inter-produits et inter-résultats

Nous relevons également des redéploiements (9.9 vers 8.8) et des réallocations de reliquats (1.1 et 9.14 vers 8.4 ; 1.12 et 2.2 vers 8.7 bis et 9.9 vers 8.8) venant servir la stratégie nationale d'implantation des centres multifonctionnels sur le plan des moyens financiers.

Les gestionnaires du programme ont également décidé, à travers la reprogrammation des reliquats du 25/01/2012, d'utiliser le reliquat de l'activité 8.9 au niveau du regroupement des activités 7.9, 7.10 et 7.18.

Montant d'exécution supérieur au montant du budget alloué

Les activités 8.6 et 8.10 ont été réalisées avec une dépense des fonds supérieure au montant du budget initialement alloué. (Sur la base des rapports trimestriels et semestriels à Mars 2012, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer et d'expliquer la provenance du budget supplémentaire alloué à l'exécution de 8.6 et 8.10).

Fusion et regroupement d'activités au sein du produit 8

Regroupement des activités 8.1 (Etat des lieux des centres multifonctionnels), 8.2 (Formation des intervenants des espaces multifonctionnels) et 8.3 (Renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des espaces multifonctionnels). Bien que les objets de ces activités ne soient pas identiques, ils s'inscrivent dans une continuité d'intervention qui justifie ce regroupement.

Création d'activités au sein du produit 8

L'activité 8.7 bis a été créée sur demande du MSFFDS, basée sur la priorité nationale de création des centres multifonctionnels de prise en charge des femmes victimes de violence. Les organisateurs du programme ont redéployé le budget des activités 1.11-1.12 (validation par le CGP).

Remarque : Nous relevons également la création d'activités ne figurant pas dans le Prodoc (8.11 à 8.13) et dont la composition des budgets alloués n'est pas reportée sur l'ensemble des rapports.

II.2. e – Etude des réalisations du Résultat 5 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 5 du programme Tamkine

Budget global « résultat 5 » (Produit 9) = 1 365 041 \$ US soit un pourcentage de 16,25 % du budget global du programme. **Le produit 9 organise le Résultat 5, décliné en 15 activités.**

PRODUIT 9 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.

CIBLE 2010 : *Dès 2009, hommes, femmes et jeunes dans 6 régions ont pris conscience des questions de la violence fondée sur le genre (VFG) et du travail précoce des enfants.*

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 9

Le programme Tamkine a participé, à travers le produit 9, à la prise en compte par les populations des questions de la VFFF essentiellement (dans un second plan la VFG) et de la lutte contre le travail précoce des enfants à travers des actions de sensibilisation, des campagnes d'information et des formations.

Sensibilisation / Formation

- 4 sessions de formation au profit des morchيدات et des imams (ONG Rabita Mohammedia des Oulémas).
- Kit de formation à l'intention des jeunes scolarisés sur la VFG et les risques de transmission avec l'appui de l'ONUSIDA.
- Kit de formation sur la VFG et les risques VIH/SIDA au profit des éducateurs et animateurs pairs.

Communication / Médiatisation

- Production d'émissions de radios et de capsules radios favorisant la diffusion des actions de sensibilisation (ONG et Radios, avec l'appui de l'UNESCO).
- Organisation de la 8ème CNLCVFG (MSFFDS) avec production de spots et de capsules radios.
- Campagne nationale de communication sur la lutte contre le travail domestique des petites filles.

Appui à l'intégration

- Mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des enfants en milieu scolaire (MEN avec l'appui de l'UNICEF).
- Renforcement des capacités des directeurs d'établissements scolaires sur les dimensions genre et droits humains.
- Production du guide du directeur de l'établissement scolaire.
- Action de communication et de sensibilisation et d'éducation par les pairs en matière de violences sexuelles et risques VIH-SIDA ciblant garçons et filles dans les six régions.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 9

Redéploiements budgétaires inter-activités au sein du produit 9

Le reliquat de l'activité 9.9 a été réalloué à l'activité 8.8 (dans du développement des plans de communication des espaces multifonctionnels)

Transfert d'activités inter-produits et inter-résultats

L'activité 9.14 (*Conception et diffusion d'un guide pour les inspecteurs de travail sur la VFG en milieu de travail*) a été créée sur le transfert de l'activité 3.6 (non réalisée dans le résultat 1). Elle ne figure pas dans le Prodoc. La réalisation du guide pour les inspecteurs du travail n'a plus été jugée opportune par les organisateurs du programme qui ont pris alors la décision de transférer les fonds alloués à 9.14 vers l'activité 8.4 (décision du CGP du 25/01/2012 dans le cadre du plan d'urgence)

Remarque produit 9 : Le produit 9 contient, à la fin du programme 14 activités, au lieu de 12 prévues dans le Prodoc. L'activité 9.14 a été créée suite au transfert de l'activité 3.6 ; l'activité 9.15 est créée en 2011 dans le cadre des activités de communication de la huitième CNLCVFG : les budgets alloués et dépensés n'ont pas été indiqués dans les rapports trimestriels et semestriels.

II.2. f – Etude des réalisations du Résultat 6 de Tamkine

Etude des réalisations du résultat 6 du programme Tamkine

Budget global « résultat 6 » (Produit 10) : 396 527 \$ US programmés(Prodoc) soit un pourcentage de **4,72 %** du budget global du programme. **_Réallocation budgétaire_**: Budget modifié « résultat 6 » 396 527 + 143 599,07 (transféré par l'UNFPA à ONU Femmes) = 536 538 \$ US soit un pourcentage **révisé** en Année 3 de **6,39 %** du budget global du programme. **Le Produit 10 organise le Résultat 6 et est décliné en 5 activités déclinées en 2009 qui ne figurent pas dans le Prodoc.**

Etude du Produit 10 – Résultat 6

PRODUIT 10 : Le MSFFDS a les capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi / évaluation du présent programme conjoint.

CIBLE 2010 : *D'ici 2010 le MSFFDS aura assuré la coordination et la communication entre les différents intervenants du programme conjoint.*

APPORTS ET PLUS-VALUES DU PRODUIT 10

Le programme Tamkine a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et techniques du MSFFDS pour la coordination et le suivi du programme, notamment par l'appui au positionnement du Ministère en tant que coordonnateur de l'égalité de genre.

REDEPLOIEMENTS BUDGETAIRES ET MOUVEMENTS DES ACTIVITES DU PRODUIT 10

Réallocation budgétaires inter-activités et inter-résultats

- La réallocation du reliquat de l'activité 2.3 du Résultat 1 vers le produit 10 a été réalisée entre deux agences différentes : mouvement inter-résultats et inter-agences.
- La réallocation a permis l'exécution du résultat 6 au-delà du budget initialement alloué.

Déclinaison du produit en activités

- Le produit 10 a fait l'objet d'une déclinaison en 5 activités en 2009, pour faciliter sa mise en œuvre.

L'activité 10 a bénéficié d'une réallocation budgétaire importante de plus de 36 % de son budget initialement alloué.

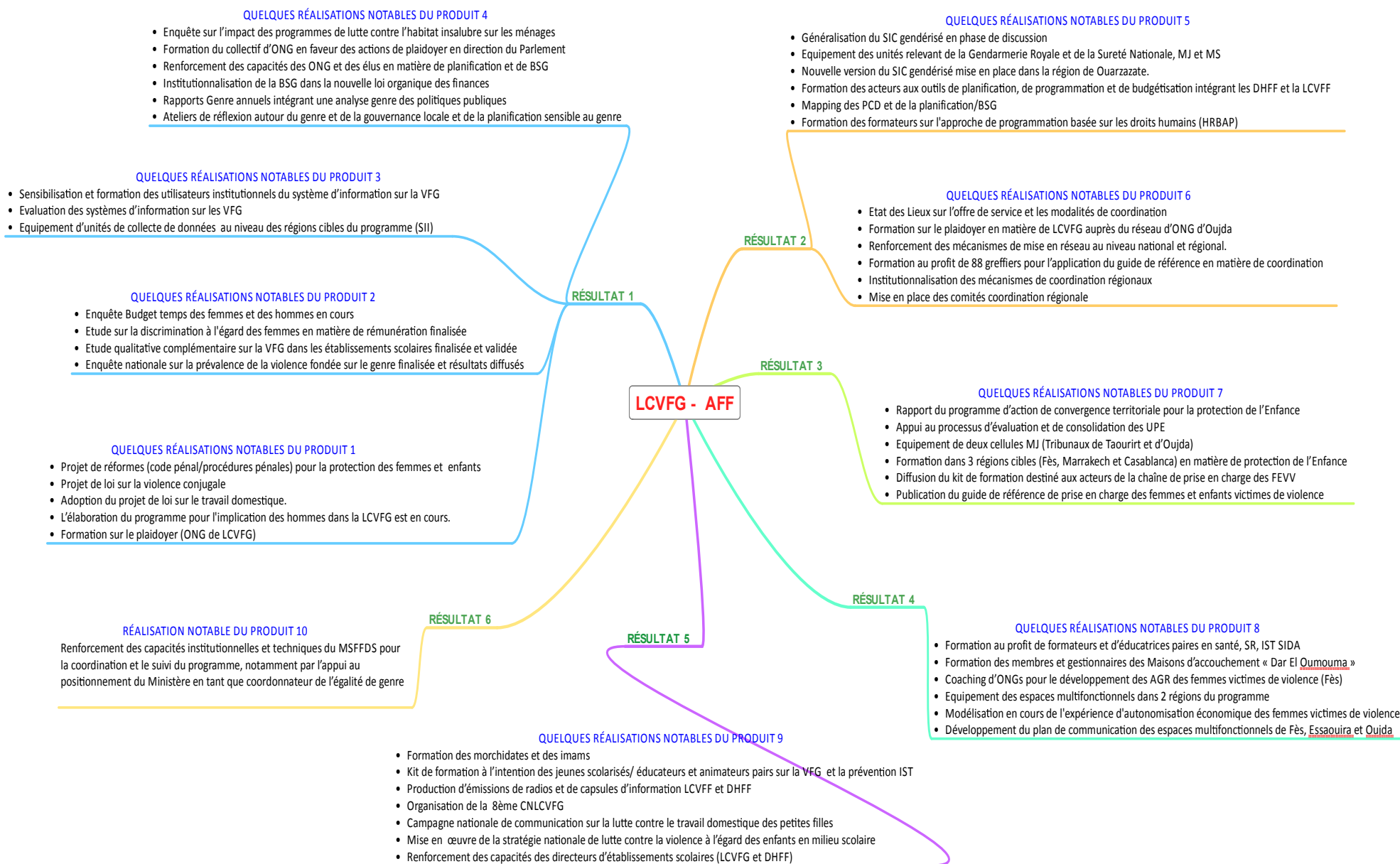
La déclinaison du produit 6 a permis de rationaliser la mise en œuvre des objectifs à atteindre. Notons que même si ces activités ne figuraient pas explicitement dans le Prodoc elles viennent opérationnaliser le produit 10.

Le plan de clôture du programme du CNC du 14 Février 2012 : contribution du Résultat 6 / Produit 10

Le CNC du 14 Février 2012 a recommandé la mobilisation du budget du produit 10 pour financer les activités de clôture suivantes :

- Revue finale: présentation et enrichissement du rapport final.
- Présentation de l'expérience TAMKINE / rapports de modélisation.

Arborescence des principales réalisations du programme Tamkine (évaluation finale – mai 2012)



II.3 – En synthèse

II.3.a – Synthèse de l'organisation générale et des efforts conduits par le programme Tamkine

Le Programme Conjoint Multisectoriel « Tamkine »...

- Est l'expérimentation marocaine du programme international du MDG-F « genre » ;
- Réunit 13 départements ministériels, 8 agences du SNU, plus de 40 ONG et réseaux d'ONG ;
- S'est réalisé sur une durée de 3 ans étendue à 4 ans (de Mai 2008 à mai 2012) ;
- Est financé par le Fonds MDG (fenêtre « genre ») à hauteur de 8 400 000 US \$;
- Vise à prévenir et à protéger les femmes et les filles de toutes les formes de violences ;
- Organise ses actions selon deux grands axes stratégiques : l'institutionnalisation du Genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement ; la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre ;
- offre pour cela un cadre de résultats très structuré, fondé sur 6 résultats à atteindre, 10 Produits et 102 activités programmées (112 activités réalisées).

Le programme Tamkine s'est organisé en quatre directions :

- **Les actions conduites pour l'institutionnalisation** de la question du genre et le renforcement des droits des femmes et filles du Maroc : Appui à la BSG (Budgétisation Sensible au Genre), appui aux réformes légales nationales (Code pénal, opérationnalisation de la nouvelle Constitution en matière de droits des femmes et filles au Maroc...), mais également renforcement des ressources et capacités des partenaires nationaux (Focus Country, transfert de compétences, renforcement du système d'information).
- **Les actions conduites en direction des partenaires du programme** (création d'instances de décision partagée, de coordination et de gouvernance, participation de tous, appropriation, appui aux modalités d'information-communication, transparence-redevabilité, etc.)
- **Les actions conduites en direction des opérateurs de terrain** : œuvrant en direction des femmes et filles du Maroc (tissu associatif massivement impliqué dans ce cas : renforcement des capacités, appui à la coordination, à la capitalisation de l'information...)
- **Les actions conduites en direction des femmes et filles** (ou la population civile en général) par le programme lui-même (via notamment des projets particuliers portés par un ministère chef de file et plusieurs ministères engagés dans le programme avec l'appui d'une ou plusieurs agences du SNU : plusieurs « produits » du programme).

Les activités du programme assuraient différentes fonctions

- Production de connaissances / Etudes
- Plaidoyer
- Communication publique ou ciblée / Sensibilisation
- Formation / renforcement des capacités
- Appui technique à la mise en œuvre nationale ou territoriale
- Action directe en direction des femmes et filles bénéficiaires

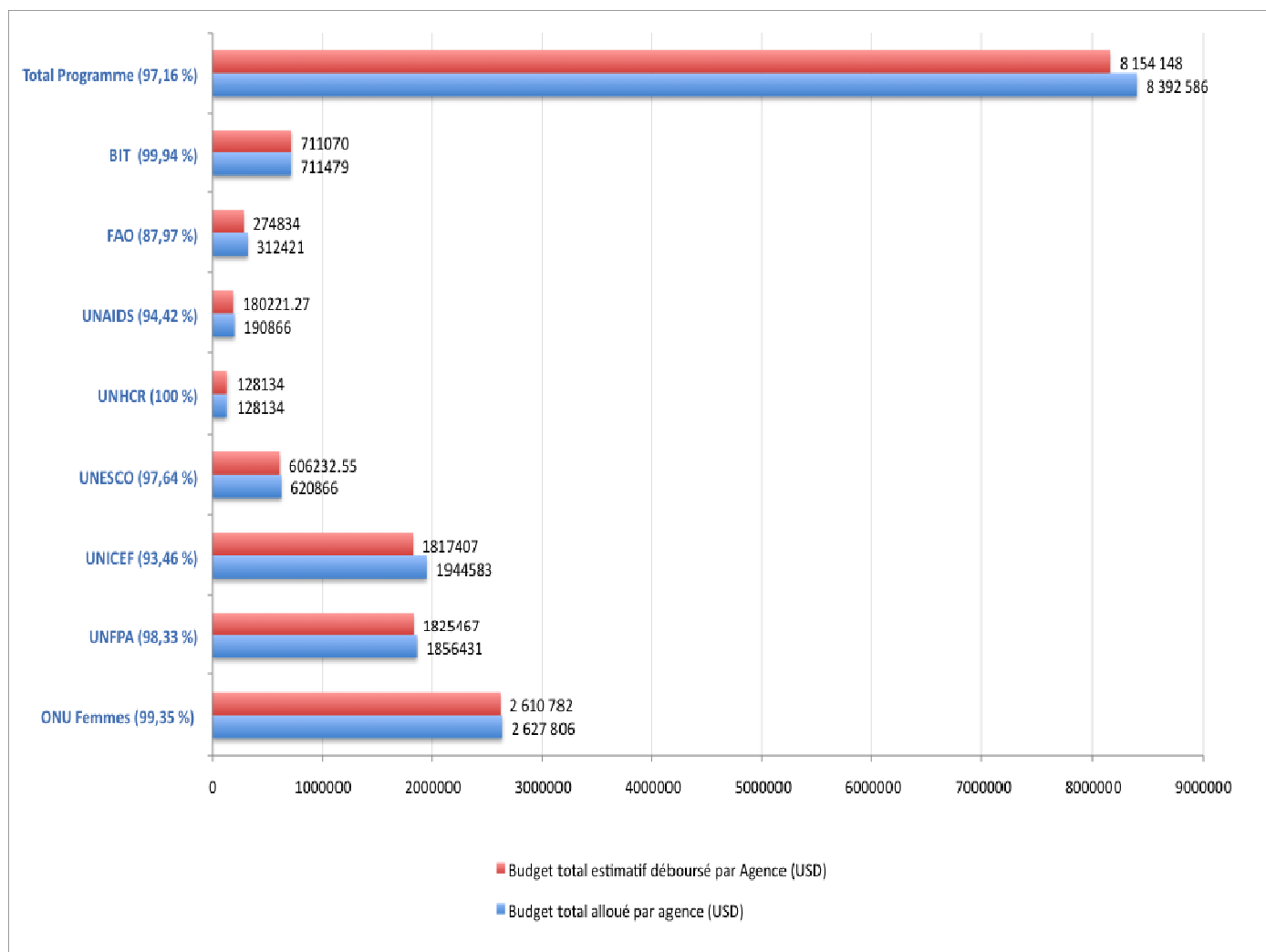
Les efforts du programme ont porté autant sur l'échelon national central que sur des régions pilotes où la population de femmes et de filles semblait être la plus vulnérable et où les besoins semblaient plus importants que sur d'autres régions du Royaume. L'appui au niveau central s'est donc vu renforcé par un appui territorialisé. L'ensemble de ces éléments constitue en soi une réussite indéniable du programme conjoint multisectoriel Tamkine qui a su unir les forces nationales (d'état ou de la société civile) avec les forces du SNU dans une collaboration fluide, un partenariat effectif, à une échelle pourtant ambitieuse et innovante.

La plateforme de coordination, les instances créées pour renforcer la gouvernance du programme, le mécanisme de gestion, les dispositifs de suivi-évaluation (bien que perfectibles), les procédures explicites et partagées, etc. fournissent des instruments et structures efficaces pour la bonne conduite programmatique et le respect d'une gestion de programme axée sur les résultats comme cela est développé dans la partie suivante du rapport (partie III).

II.3.b - Synthèse des éléments budgétaires du programme Tamkine

Synthèse des taux d'exécution par agence (budget déboursé / budget alloué au 28/06/2012)

Agence	Budget total alloué par agence (USD)	Budget total estimatif déboursé par Agence (USD)	Taux d'exécution estimatif par Agence (budget déboursé / budget alloué)
ONU Femmes	2 627 806	2 610 782,37	99,35 %
UNFPA	1 856 431	1 825 467	98,33 %
UNICEF	1 944 583	1 817 407	93,46 %
UNESCO	620 866	606 232,55	97,64 %
UNHCR	128 134	128 134	100 %
UNAIDS	190 866	180 221,27	94,42 %
FAO	312 421	274 834	87,97 %
BIT	711 479	711 070	99,94 %
Total Programme	8 392 586	8 154 148,19	97,16 %



Recensement des activités du programme

	Nombre d'activités programmées dans le PRODOC	Nombre d'activités Programmées + ajoutées
Produit 1	12	12
Produit 2	7	7
Produit 3	6	6
Produit 4	5	5
Produit 5	10	10
Produit 6	9	9
Produit 7	29	29
Produit 8	10	13
Produit 9	13	15
Produit 10	0	5
NOMBRE TOTAL D'ACTIVITES DU PROGRAMME	102	112

➤ **Niveau d'appropriation**

Le niveau d'appropriation de la méthodologie programmatique, conjointe et multisectorielle a nécessité des temps d'appropriation variables en fonction des partenaires. Le programme a prévu de renforcer dès sa conception cette phase d'appropriation par une stratégie de renforcement des capacités (information, sensibilisation, formation, concertation). Une première partie de la vie du programme a été effectivement dédiée au renforcement des capacités des partenaires à travers la formation (essentiellement auprès des ONG, élus locaux et institutions déconcentrées). Ce temps de « préparation », nécessaire à l'intégration et l'appropriation de la thématique, des objectifs, des enjeux et de la méthodologie, a contribué à la création d'un délai supplémentaire au niveau de la réalisation des activités nécessitant cette étape préalable d'appropriation par les partenaires.

➤ **Surdimensionnement des résultats attendus**

Les retards accusés dans l'atteinte de certains résultats du programme (notamment pour le Résultat 2 : produit 5 et produit 6) sont imputables au surdimensionnement des résultats attendus par rapport au temps imparti pour leur réalisation. Les résultats attendus, notamment ceux relatifs à la territorialisation de la LCVFF et à la budgétisation sensible au genre ont été déclinés dans le cadre de résultats dans une mesure temporelle trop courte. La phase de conception et de programmation n'a pas assez intégré le temps nécessaire à la mobilisation des acteurs, les dynamiques nationales, régionales et locales pour assurer la réalisation de ces produits. Les produits sont exécutés sur le plan budgétaire mais les résultats visés ne sont atteints que partiellement (SIC / BSG) en raison de la nécessité de disposer d'une durée qui dépasse la temporalité du programme (de 4 années).

➤ **Système de reporting**

La fréquence, les critères et les outils du système de reporting ont contraint les organisateurs (notamment les agences) à devoir gérer les « décalages » entre leur système de gestion interne et le système de gestion et de reporting du programme. La conception des modalités de reporting ne s'est pas assez orientée sur un mode de reporting analytique et critérié permettant de tirer profit des rapports notamment en termes de régulation.

➤ **Planification budgétaire**

La planification budgétaire du programme sur 4 ans qui pourrait représenter un cadre rigide pour la réalisation des activités et leur exécution budgétaire a permis (lorsque le budget de départ n'a pas été entièrement dépensé par l'exécution complète de l'activité) de créer un levier financier au niveau des agences qui ont utilisé les reliquats et les budgets non exécutés en fonction des priorités nationales (par exemple dans le cadre de la stratégie d'implantation des centres multifonctionnels) et des facteurs contextuels (par exemple : les activités liées à la promulgation de la loi organique des finances). Cet « effet levier » a permis d'augmenter la marge de manœuvre des organisateurs du programme sur le plan des adaptations et des ajustements nécessaires à la vie d'un tel programme sur une durée de 4 ans.

➤ **Plans d'action, d'amélioration et d'urgence**

Les organisateurs du programme ont systématiquement procédé à la mise en place d'actions de régulation (nous l'avons vu notamment dans les redéploiements budgétaires et les mouvements d'activités tout au long du programme) pour favoriser la réalisation des activités, produits et résultats de Tamkine. Il faudra attendre la fin du programme pour apprécier la mesure de l'impact de la régulation budgétaire finale (à travers le plan d'urgence du programme et la réallocation des reliquats - Janvier / Février 2012).

Facteurs exogènes ayant influencé le degré d'avancement du programme

➤ **Contexte national stratégique et politique**

Le programme a dû s'inscrire dans un contexte national de réformes et de nouvelles stratégies telles que le Plan Maroc Vert du Ministère de l'Agriculture, le Plan Urgence du MEN et le processus de régionalisation. Ces chantiers ont nécessité une adaptation continue du programme qui a dû intégrer ces réformes et contribuer à son tour à renforcer le processus de réforme dans le sens de la LCVFG. La réforme de la Constitution en juillet 2011, les élections anticipées en novembre et la constitution du nouveau gouvernement en début janvier 2012, ont influencé les délais d'exécution de certaines activités du programme - notamment celles liées aux départements ministériels directement impliqués dans la préparation des élections comme la Direction Générale des Collectivités Locales. Le PCM Tamkine a dû également s'adapter aux nouvelles priorités nationales issues des travaux du nouveau Gouvernement, ce qui a probablement eu une incidence, notamment sur la date et le contenu du Plan d'urgence du programme.

Les tendances en termes de mouvements et de redéploiements budgétaires

➤ **Influence des facteurs endogènes :**

Renforcement de l'unité de coordination et de gestion du programme : Tendance aux redéploiements et réallocations budgétaires. Mouvement inter-activités, inter-produits et inter-résultats. Réallocation d'une partie du reliquat de l'activité 2.3 vers le produit 10. L'activité 2.3 (enquête budget temps) en cours de réalisation (finalisation prévue fin 2012) a préalablement fait l'objet d'un transfert de budget par une autre agence (budget affecté à l'UNFPA transféré à ONU Femmes). Le montant du reliquat de 2011 correspondant à ce budget a été réalloué au produit 10 qui nécessitait un renforcement budgétaire de ses activités.

Plan d'urgence, plan de clôture et reprogrammation des reliquats : Tendance aux redéploiements et réallocations budgétaires. Mouvement inter-activités, intra et inter-produits, intra et inter-résultats. La nécessité pour les organisateurs, à partir de Janvier 2012, de préparer la clôture et d'anticiper (bien que le délai soit relativement court) les faibles taux d'exécution, a conduit à procéder à des réallocations budgétaires importantes sur des activités de clôture et sur des actions à mettre en place et/ou à « renforcer » sur la dernière période du programme.

➤ **Influence des facteurs exogènes :**

Adaptation à la stratégie nationale : Tendance aux redéploiements et réallocations budgétaires. Mouvement inter-activités, inter-produits et inter-résultats. Dans le cadre de l'adaptation du programme à la stratégie nationale d'implantation des centres multifonctionnels nous constatons une tendance de redéploiement des budgets (des activités non réalisées) et de réallocation des reliquats sur les activités en lien avec la stratégie nationale. (Redéploiement/réallocation du produit 1 au produit 8).

Adaptation à l'adoption graduelle de la loi organique des Finances : Tendance aux fusions d'activités. Mouvement inter-activités intra-produit. Les activités liées à la planification et la budgétisation sensibles au genre au niveau national sont tributaires du degré d'avancement de l'adoption de la loi organique des Finances. Afin de servir l'objectif général du produit 4 (concerné par l'adoption de cette loi), les gestionnaires du programme ont procédé à des fusions d'activités (4.3, 4.4 et 4.5) en privilégiant la réalisation des activités pouvant être exécutées avant l'adoption de la loi (notamment les ateliers de renforcement des capacités des acteurs – parlementaires, ONG – et les actions de plaidoyer). La nécessité de rationaliser certaines activités liées par la nature de leur fonction (états des lieux / diagnostics) et/ou s'inscrivant dans une continuité d'action a renforcé la tendance du programme à fusionner les activités connexes. (Par exemple la fusion de 5.1 et 5.3 : évaluation et ateliers de développement du SIC prenant en compte les recommandations de l'évaluation).

Adaptation au contexte politique et aux élections législatives : Tendance aux redéploiements/réallocations budgétaires et aux fusions d'activités. Mouvement inter-activités intra-produit. La mobilisation de certains partenaires ministériels, notamment la DGCL, dans l'organisation des élections législatives au niveau local ont provoqué une tendance à fusionner et à redéployer des budgets entre activités du produit 5 (budget 5.2 réalloué à 5.9 ; transfert de budget de 5.3 à 5.8).

Différences entre Taux d'exécution et degré de réalisation

Il apparaît enfin important de souligner que le critère de taux d'exécution doit être mis en regard du critère de degré réalisation effective de l'activité. Nous remarquons effectivement que pour certains produits, la réalisation des activités a été effective sans pour autant « consommer » la totalité du budget initialement alloué. Cela est dû à plusieurs facteurs, selon nous :

- Une utilisation rationalisée et optimale des fonds par les gestionnaires dans l'exécution des activités. Les regroupements d'activités ont effectivement contribué à diminuer les coûts de la mise en œuvre des activités par le principe de mutualisation des fonds.
- Une planification envisageant des marges de manœuvre financières afin d'éviter aux organisateurs de procéder systématiquement à des requêtes de fonds qui auraient pu alourdir d'autant plus le fonctionnement et ralentir le degré de réalisation.
- Le contrôle budgétaire efficace qui introduit le contrôle des dépenses (celles-ci devant systématiquement être justifiées en fonction des activités pour lesquelles elles sont engagées).

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

Les responsables de l'évaluation (BCR, GRE, Chargé du suivi & évaluation inter-agences SNU- Maroc) ont défini un ensemble de questions évaluatives qui venaient interroger le croisement des objectifs de l'évaluation d'une part et quatre grands critères (pertinence, efficacité, efficacité, durabilité), d'autre part.

Les consultants ont construit sur cette base un **référentiel d'évaluation**, proposant des indicateurs d'évaluation en regard de chaque question évaluative. Ce référentiel de l'évaluation finale de Tamkine a permis de bâtir le protocole et les outils de l'enquête de consultation et du recueil documentaire pertinent.

Le référentiel complet de l'évaluation (critères / questions évaluatives / indicateurs) est présenté en Annexe II.

Cette partie du rapport s'attache à répondre à l'ensemble des questions évaluatives de l'évaluation finale, suivant le référentiel stabilisé (questions évaluatives et indicateurs pour chacun des quatre critères).

Rappel du sens global des quatre critères de l'évaluation

Pertinence = cohérence du sens des actions ou modalités d'actions en regard des besoins ou résultats attendus.

(Les objectifs du programme correspondent-ils aux besoins et aux intérêts des populations, priorités du pays et aux OMD ?)

Efficacité = performance pour atteindre les résultats attendus

(Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention de développement ont-ils été atteints ?)

Efficience = Analyse du rapport entre efficacité et la pertinence.

(Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations ?)

Durabilité = capacités et perspectives de pérennisation.

Cette partie du rapport organise donc notre propos en quatre chapitres, relatifs aux quatre grands critères de l'évaluation.

III.1 : Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de pertinence (niveau de conception)

III.2 : Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d'efficience (niveau de processus)

III.3 : Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d'efficacité (niveau des résultats)

III.4 : Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de durabilité (niveau d'impact)

III.1 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de pertinence (niveau de conception)

III.1.a - Correspondance des objectifs de Tamkine aux priorités et besoins nationaux (questions évaluatives 1.1 et 8)

Analyse du contexte marocain Pré-programme

Le programme s'est inscrit en continuité de **trois larges mouvements de développement antérieurs**, conduits dans le sens des OMD :

- Un mouvement de développement conduit par le Royaume du Maroc (avancées légales notamment + plans d'action sectoriels, etc. allant dans le sens d'une approche genderisée et visant l'égalité des sexes)

Le Royaume du Maroc a montré depuis l'avènement au trône de Mohammed VI une forte volonté de réforme allant dans le sens du renforcement des Droits Humains et notamment de l'égalité de Genre. Les avancées légales marocaines (réforme du Code de la famille, première réforme du code pénal et du code de procédures pénales, etc...), la création du Ministère du Développement Social de la Femme de la Famille et de la solidarité (ancien secrétariat d'Etat et actuel MSFFDS) et l'accentuation de l'intégration du Genre dans les plans sectoriels ministériels, ont été associés au renforcement des engagements internationaux du Maroc.

« Le Maroc a notamment ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) en 1993 et s'est engagé fin 2008 à lever toutes les réserves à cette convention. Il s'est par ailleurs doté d'une Stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes accompagnée d'un plan d'opérationnalisation ainsi que d'une stratégie Equité et Egalité entre les sexes. » (Extrait du site du SNU Maroc, signet « genre »). En 1993, le Royaume du Maroc a ratifié la CEDAW en émettant certaines réserves et commentaires. Les réserves concernent l'article 9, paragraphe 2 ; les articles 16 et 29. Les commentaires interprétatifs portent sur l'article 2 et l'article 15, paragraphe 4. La position du Maroc en 2008 avait déjà évolué (voir les diaporamas de formation sur la CEDAW de l'UNESCO) : modification du commentaire de l'article 2 ; levée des réserves sur l'article 9, parag. 2 ; retrait des commentaires sur l'article 15, parag. 4 ; révision de la réserve globale sur l'article 16 (levée des réserves sur l'alinéa 1.e, le parag. 2 + commentaires interprétatifs sur les alinéas 1.a, 1.b, 1.c, 1.d, 1.f, 1.d et 1.h).

- Un mouvement associatif marocain très actif sur les questions de l'égalité des Droits Humains, des Droits Humains des Femmes et Filles et sur la question de l'égalité de Genre.

- Un mouvement de développement porté par la Communauté internationale et le SNU notamment à travers différents programmes d'aide inscrits dans cette thématique. Nous citerons par exemple :

PNUD : Programme 2007-2009 n°00048611 « Intégration de l'approche Genre par la gestion axée sur les résultats ».

Le programme Art-Gold, débuté en 2005 par le Maroc (PNUD), qui porte sur l' « *Appui aux réseaux territoriaux et thématiques/ Gouvernance et développement local* » a engagé un important travail sur la territorialisation et les modalités d'actions thématiques locales.

Les différents projets et programmes antérieurs à Tamkine portant sur la BSG portés par ONU-Femmes ;

Les projets et programmes antérieurs de renforcement des capacités des femmes portés par l'UNFPA notamment ;

Les premiers projets et programmes antérieurs à Tamkine portant sur le renforcement de l'autonomisation des femmes : alphabétisation, accès à l'éducation, accès à la formation professionnelle, création d'Activités Génératrices de Revenus.... Portés par l'UNICEF, l'UNESCO, le BIT, la FAO ;

Les programmes portant sur l'accueil, la prise en charge des femmes (psychologique, juridique, sanitaire, insertion, hébergement....) portés par ONU-Femmes, UNFPA, UNHCR (femmes et filles migrantes) ; Etc.

L'antériorité des efforts menés au Maroc, tant par l'Etat que par la Société civile, ou encore par ses partenaires internationaux, pour l'intégration de l'approche Genre et le renforcement de l'égalité des femmes explique en partie la bonne appropriation de la thématique ainsi que la réussite du programme Tamkine.

69 % des membres du groupe "Organisateurs" (SNU/MDG-F/Ministères) ont déclaré lors de l'enquête de consultation que les objectifs du programme Tamkine répondaient aux besoins marocains.

Etude du rapport entre les objectifs du programme (Prodoc) et l'UNDAF 2007-2011

Le programme Tamkine s'est inscrit dans le cadre des objectifs nationaux cités dans l'UNDAF du Maroc pour le cycle 2007-2011 :

- 1) habilitation des femmes et des filles dans les domaines politique, juridique, économique, social et culturel (But national D) ;
- 2) progrès significatifs atteints 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 de l'UNDAF en fin du cycle en 2011).

Pour les actions de la LCVFG, l'ensemble des partenaires ont conçu deux axes stratégiques d'intervention, fondés sur l'analyse des besoins et l'état d'avancement marocain sur les questions de DHFF et de LCVFF :

Axe Stratégique 1 : Appui à l'institutionnalisation du genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement.

Axe Stratégique 2 : Territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées, avec mise en place :

- (1) des espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et filles ;
- (2) des chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et filles violentées ;
- (3) de la sensibilisation et de l'éducation pour une culture égalitaire.

Le programme Tamkine est intervenu à l'échelon national et régional. Pour ce second échelon le programme a ciblé plus particulièrement 6 régions jugées prioritaires (critères de sélection pré-déterminés, cf Prodoc) : Marrakech-Tensift-El haouz ; Tadla-Azilal ; SoussMassa-Draa ; Tanger-Tétouan ; Oriental ; Fès-Boulemane. (+Rabat, concernée par les activités nationales).

Les six résultats (effets directs recherchés par le PCM Tamkine, cf partie II.2) étaient organisés autour de dix produits (chacun déclinés en plusieurs « activités ») : **102 activités étaient ainsi programmées lors de la conception du programme** (Prodoc). Ces activités, produits et Résultats constituaient le « Cadre de Résultats », à savoir les objectifs à atteindre.

De même, le programme Tamkine participait 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, et répond à la nécessité de protéger les Femmes et les Filles Victimes de Violences (FFVV).

Les membres du groupe SNU/ MDG-F consultés lors de l'enquête pour l'évaluation finale du programme considèrent majoritairement (67 % des personnes du groupe) que le programme Tamkine s'est inscrit dans une « *cohérence thématique avec l'UNDAF 2007-2011* ».

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
<p>(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)</p> <p>➤ <i>Résultat 1 : Les politiques publiques, les programmes et plan d'action de LCVFF sont renforcés et disposent des ressources financières adéquates.</i></p> <p>PRODUIT 1 : (12 activités de 1.1 à 1.12) Dispositif juridique et mécanisme de coordination institutionnel, intersectoriel et de la société civile en matière de LCVFF et intégration de l'approche genre.</p> <p>PRODUIT 2 : (7 activités indicatives, de 2.1 à 2.7) Des connaissances, données et savoirs sont produits et utilisés pour la revue des politiques et programmes nationaux et sectoriels préventif et curatif en matière de LCVFF.</p> <p>PRODUIT 3 : (6 activités indicatives, de 3.1 à 3.6) Système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs de suivi et d'évaluation des politiques/stratégies/ programmes de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles sont opérationnels.</p> <p>PRODUIT 4 : (5 activités indicatives, de 4.1 à 4.5) Processus de planification, programmation et budgétisation sensible au genre pour la LCVFF au niveau national est opérationnel.</p>	<p>En vert, les fonctions non couvertes par le produit</p> <p>Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes Produit 1 : 1.7 / Produit 2 au complet Produit 3 : 3.4 /</p> <p>Plaidoyer Produit 1 : 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.5 / 1.6 / Produit 3 : 3.2 Produit 4 : 4.5</p> <p>Communication / Appui à la multisectorialité Produit 1 : 1.9 Produit 2 : 2.5</p> <p>Renforcement des capacités / Sensibilisation Produit 1 : 1.8 / 1.9 / 1.10/ 1.11/ 1.12 Produit 3 : 3.5 / 3.6 / Produit 4 : 4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4</p> <p>Suivi / Evaluation / Reporting (interne) Produit 3 : 3.3</p> <p>Appui à la mise en œuvre de dispositif : SIC Produit 3 : 3.1</p>
<p>➤ Analyse de la pertinence du résultat 1</p> <p>Le résultat 1 a pour fonction d'aider l'Etat marocain à consolider ses bases légales et ses instruments nationaux en matière de LCVFG et d'intégration du Genre dans les politiques publiques.</p> <p>La stratégie déployée par les organisateurs du programme pour ce résultat fut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de fournir les éléments de l'aide à la décision politique (de la production de données et de connaissances par le produit 2, ou la capitalisation de l'information critériée intégrant la LCVFG par le SIC en produit 3), - de renforcer la politique publique dans ses capacités à intégrer le Genre (plaidoyer national, actions de formation et de sensibilisation) ; - d'appuyer les capacités techniques nationales (notamment budgétaires) pour l'intégration du Genre (en matière de planification, de programmation et de BSG) <p>Selon les évaluateurs, le résultat 1 sert particulièrement l'axe stratégique du programme « institutionnalisation de la LCVFG ». Il est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p>L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 1, associant le renforcement des compétences techniques au renforcement du cadre légal et aux instruments de l'aide à la décision politique (organisée en 4 produits et 30 activités indicatives) structure de façon là encore pertinente l'objectif visé par le résultat 1.</p> <p>Le résultat 1 du cadre de résultats de Tamkine, bien que pertinent, reste très « lourd ». Il aurait pu être divisé en deux résultats. Le nombre élevé de produits et activités auraient pu être organisé autour de ces deux résultats au lieu d'un seul, ce qui aurait pu alléger cette partie du cadre de résultat (sur le versant des réalisations comme sur celui de l'exécution budgétaire) et faciliter ainsi les conditions de suivi-évaluation.</p>	

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)	En vert, les fonctions non couvertes par le produit
<p>➤ <i>Résultat 2 : les DHFF, en particulier la LCVFF, sont intégrés dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions et disposent des ressources adéquates.</i></p> <p>PRODUIT 5 : Les acteurs de 6 régions sont dotés d'outils de planification, de programmation et de budgétisation pour l'intégration des DHFF, en particulier de la LCVFF. (10 activités indicatives, de 5.1 à 5.10)</p> <p>PRODUIT 6 : Les coordinations régionales de la société civile avec les acteurs locaux en matière de LCVFF sont renforcées. (9 activités indicatives, de 6.1 à 6.9)</p>	<p>Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes Produit 5 : 5.1 Produit 6 : 6.1</p> <p>Plaidoyer Produit 5 : 5.6 /</p> <p>Communication / Appui à la multisectorialité Produit 5 : 5.7 Produit 6 : 6.2 / 6.5 / 6.6 / 6.7 / 6.8</p> <p>Renforcement des capacités / Sensibilisation Produit 5 : 5.2 / 5.3 / 5.8 / 5.9 / 5.10 Produit 6 : 6.3 / 6.4 / 6.5 / 6.9</p> <p>Suivi / Evaluation / Reporting (interne)</p> <p>Appui à la mise en œuvre de dispositif : SIC Produit 5 : 5.4 / 5.5 /</p>
<p>➤ Analyse de la pertinence du résultat 2</p> <p>Le résultat 2 a pour fonction d'accompagner les acteurs institutionnels et associatifs des six régions cibles aux dispositifs de planification, de programmation et de budgétisation intégrant les DHFF et la LCVFG.</p> <p>La stratégie déployée par les organisateurs du programme pour ce résultat fut principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'appuyer le travail partenarial, la coordination et la multisectorialité de la prise en charge des questions de DHFF et de LCVFG au niveau territorial ; - De renforcer les capacités techniques territoriales pour l'intégration du Genre (en matière de recueil d'informations, de planification, de programmation et de BSG). <p>Selon les évaluateurs, le résultat 2 sert particulièrement l'axe stratégique du programme « territorialisation de la LCVFG ». Il est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle.», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p>L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 2, associant l'appui aux dispositifs multisectoriels territoriaux et le renforcement des compétences techniques des acteurs locaux (organisée en 2 produits et 19 activités indicatives) structure de façon pertinente l'objectif visé par le résultat 2.</p>	

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
<p data-bbox="188 152 711 183">(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)</p> <p data-bbox="142 210 711 293">➤ <i>Résultat 3 : Les femmes et les filles victimes de violences sont prises en charge et réparées des violences subies.</i></p> <p data-bbox="92 322 217 344">PRODUIT 7 :</p> <p data-bbox="92 349 804 456">Accès amélioré des femmes et des filles victimes de violence, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière de : centre d'écoute, santé, justice, police, gendarmerie. (29 activités indicatives, de 7.1 à 7.29)</p>	<p data-bbox="871 152 1453 183">En vert, les fonctions non couvertes par le produit</p> <p data-bbox="831 183 1453 266">Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes 7.1 / 7.7 / 7.13/</p> <p data-bbox="831 293 943 322">Plaidoyer</p> <p data-bbox="831 349 1342 405">Communication / Appui à la multisectorialité 7.2 / 7.3 / 7.6 / 7.8 / 7.9 / 7.12</p> <p data-bbox="831 432 1350 488">Renforcement des capacités / Sensibilisation 7.15 / 7.16 / 7.18 / 7.19 / 7.29</p> <p data-bbox="831 515 1270 544">Suivi / Evaluation / Reporting (interne)</p> <p data-bbox="831 571 1394 707">Appui à la mise en œuvre de dispositif : - Système standardisé de prise en charge des FFVV 7.4 / 7.5 / 7.10 / 7.11 / 7.14 / - Retrait des filles du travail domestiques 7.17/</p> <p data-bbox="831 734 1418 790">Action directe auprès des FF bénéficiaires 7.20 / 7.21 / 7.22 / 7.23 / 7.24 / 7.25 / 7.26 / 7.27 / 7.28</p>
<p data-bbox="142 815 655 853">➤ Analyse de la pertinence du résultat 3</p> <p data-bbox="92 927 1490 1010">Le résultat 3 a pour fonction d'accompagner le développement et la mise en œuvre efficace de <u>chaînes multifonctionnelles</u> dans les six régions cibles du programme (versant prise en charge des FFVVFVG).</p> <p data-bbox="92 1084 1490 1167">Selon les évaluateurs, le résultat 3 sert particulièrement l'axe stratégique du programme « territorialisation de la LCVFG »- a) Chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et filles victimes de violences.</p> <p data-bbox="92 1196 1490 1335">Le résultat 3 est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p data-bbox="92 1408 1490 1491">L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 3, (organisée en 1 seul produit mais 29 activités indicatives) structure de façon partiellement pertinente l'objectif visé par le résultat 3.</p> <p data-bbox="92 1520 1490 1816">En effet, si les activités déclinées dans le produit 7 contribuent indéniablement à la réalisation et à l'atteinte de l'objectif visé par le résultat, leur nombre très élevé aurait pu être réduit par le rassemblement de certaines activités les unes avec les autres. Ce produit/résultat montre des subdivisions d'activités parfois trop importantes en regard des autres activités des autres produits. Certaines auraient pu être fusionnées dès le Prodoc (activités 7.1 à 7.4 ; activités 7.13 et 7.14 par exemple ; ou encore selon des logiques fonctionnelles : « études », « renforcement des capacités » par exemple.)</p>	

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
<p>(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)</p> <p>➤ <i>Résultat 4 : Les femmes et les filles sont actrices du développement et leur pouvoir de négociation est renforcé. »</i></p> <p>PRODUIT 8 : Accès amélioré des femmes et des filles, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière d'autonomisation économique, sociale et politique. (10 ACTIVITES INDICATIVES, DE 8.1 A 8.10)</p>	<p>En vert, les fonctions non couvertes par le produit</p> <p>Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes : 8.1</p> <p>Plaidoyer</p> <p>Communication / Appui à la multisectorialité</p> <p>Renforcement des capacités / Sensibilisation 8.2 / 8.3 / 8.6 / 8.9 / 8.10</p> <p>Suivi / Evaluation / Reporting (interne)</p> <p>Appui à la mise en œuvre de dispositif : Prévention du travail précoce des filles : 8.4 Centres multifonctionnels : 8.7 / 8.8</p> <p>Action directe auprès des FF bénéficiaires 8.5 / 8.6</p>
<p>➤ Analyse de la pertinence du résultat 4</p> <p>Le résultat 4 a pour fonction d'accompagner le développement et la mise en œuvre efficace des <u>espaces multifonctionnels</u> dans les six régions cibles du programme (versant autonomisation des femmes)</p> <p>Selon les évaluateurs, le résultat 4 sert particulièrement l'axe stratégique du programme « territorialisation de la LCVFG » - b) Espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et des filles. Il est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p>L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 4 (organisée en 1 produit et 10 activités indicatives) structure de façon pertinente l'objectif visé par le résultat 4.</p> <p>Toutefois, les résultats 3 et 4 visés par le Prodoc (et les produits 7 et 8 relatifs) présentant des objectifs similaires auraient pu être fondus l'un dans l'autre (à condition, bien sûr, de réduire comme vu plus haut le nombre d'activités du produit 7 et de distinguer en produit 7 les activités d'appui aux modalités et dispositifs de « prise en charge des FFVFG » et en produit 8 les activités d'appui aux modalités et dispositifs d' « autonomisation des femmes et des filles » par exemple.</p> <p>Les organisateurs du programme Tamkine ont d'ailleurs associé les deux Comités de Suivi de Produit des produits 7 et 8 (fusion de l'instance et non des résultats ou activités qui restent distincts au fil des reporting).</p>	

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
<p>(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)</p> <p><i>Résultat 5 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.</i></p> <p>PRODUIT 9 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation et d'éducation. (13 activités indicatives, de 9.1 à 9.13)</p>	<p>En vert, les fonctions non couvertes par le produit</p> <p>Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes</p> <p>Plaidoyer</p> <p>Communication / Appui à la multisectorialité 9.9</p> <p>Renforcement des capacités / Sensibilisation 9.1 / 9.2 / 9.3 / 9.4 / 9.5 / 9.6 / 9.7 / 9.8 / 9.10 / 9.11 / 9.12</p> <p>Suivi / Evaluation / Reporting (interne)</p> <p>Appui à la mise en œuvre de dispositif : Prévention du travail précoce des filles 9.13</p>
<p>➤ Analyse de la pertinence du résultat 5</p> <p>Le résultat 5 a pour fonction la sensibilisation en DHFF/VFG en direction de différents publics, au niveau national et dans les six régions cibles.</p> <p>Selon les évaluateurs, le résultat 5 sert finalement les deux axes stratégiques du programme, l' « institutionnalisation »(I) et la « territorialisation de la LCVFG » (II), mais plus spécifiquement encore l'axe II - c) « Sensibilisation et éducation pour une culture égalitaire ». Ce résultat est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p>L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 5 (organisée en 1 produit et 13 activités indicatives) structure de façon pertinente l'objectif visé par le résultat 5. Ce produit montre par ailleurs une forte cohérence interne, associant les différentes formes de sensibilisation (campagne nationale, communication médias, formation par les pairs, ateliers de sensibilisation ou de renforcement des capacités...), à différents publics (grand public, élèves, enseignants, médias, femmes et filles bénéficiaires, imams, etc.) et à différents échelons (national ou territorial).</p>	

RESULTATS ET PRODUITS	Groupements d'activités selon leurs fonctions
(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)	En vert, les fonctions non couvertes par le produit
<p>➤ <i>Résultat 6 : Les conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants sont réunies</i></p> <p>Produit 10 : Le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité a les capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi / évaluation du présent programme conjoint (1 seule activité indicative)</p>	<p>Production de savoirs : Etudes, enquêtes, évaluations externes/internes</p> <p>Plaidoyer</p> <p>Communication / Appui à la multisectorialité</p> <p>Renforcement des capacités / Sensibilisation Renforcement des effectifs RH de l'UGP</p> <p>Suivi / Evaluation / Reporting (interne) Appui au dispositif de coordination et de suivi du programme Tamkine.</p> <p>Appui à la mise en œuvre de dispositif : Dispositif de coordination et gestion du programme Tamkine.</p>
<p>➤ Analyse de la pertinence du résultat 6</p> <p>Le résultat 6 a pour fonction de renforcer les capacités marocaines et internationales à la programmation et à la réalisation conjointes en matière de LCVFG.</p> <p>Ce résultat 6 doit donc viser autant l'appui aux conditions d'une coordination nationale de la LCVFG que l'appui au développement de pratiques et de programmation conjointes multisectorielles. Les organisateurs du programme ont choisi de ne pas désigner sous un produit spécifique le second aspect de l'objectif. Partant probablement du principe que l'organisation programmatique et les mécanismes de coordination, de gouvernance, de suivi-évaluation.... proposés par la structure du MDG-F assuraient par eux-mêmes cette fonction pour le PCM.</p> <p>Aussi, les organisateurs du programme ont-ils choisi pour ce résultat de concentrer les efforts sur le renforcement du ministère leader (MSFFDS) en matière de coordination nationale, ce qui est totalement pertinent avec les objectifs marocains.</p> <p>L'énoncé du produit 10 est d'ailleurs réducteur par rapport à la réalité des résultats. En effet, le produit vise le renforcement des « capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi/évaluation <u>du programme Tamkine</u> ». Alors que les résultats au moment de l'évaluation finale montrent bien un renforcement des compétences institutionnelles et techniques du ministère leader dans ses capacités à fédérer les différents secteurs, à coordonner l'action de la LCVFG au Maroc.</p> <p>En ce sens le résultat 6 sert particulièrement l'axe stratégique du programme « institutionnalisation », puisqu'il offre la création d'une plateforme de coordination nationale, au programme mais aussi pour le post-programme. Il est pertinent en regard de l'objectif de l'UNDAF relié «Des progrès significatifs sont atteints en matière d'égalité de Genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle», ainsi qu'en regard du projet global de Tamkine.</p> <p>L'approche opérationnelle choisie pour la mise en œuvre du résultat 6 (organisée en 1 produit sans détail d'activités) est donc assez peu détaillée mais désigne pourtant, de façon pertinente, les enjeux d'un tel renforcement.</p>	

III.1.b - Correspondance des objectifs de Tamkine aux buts et objectifs des OMD (question évaluative 9)

Le PCM Tamkine s'aligne sur les objectifs du Rapport National 2005 qui aborde la lutte contre les violences fondées sur le genre en lien avec l'OMD.3 : « Promotion de l'Égalité du Genre et Autonomisation des Femmes », en y ajoutant une cible 14 singulière : « Réduction de moitié de la violence à l'égard des femmes ».

Le programme contribue en partie à l'atteinte de l'OMD.1 sur la « lutte contre l'extrême pauvreté et la faim » (notamment par ses activités visant l'alphabétisation, la formation professionnelle et l'appui aux activités génératrices de revenus (AGR)). Il contribue également à l'atteinte de l'OMD.6 sur la « lutte contre le VIH-Sida, le paludisme et autres maladies ».

Les indicateurs de mesure de l'atteinte des OMD spécifiés pour (et par) le programme Tamkine (Prodoc) sont :

1. Proportion de la population disposant de moins d'un dollar par jour en Parité du Pouvoir d'Achat (PPA),
2. Indice d'écart de la pauvreté [incidence de la pauvreté x degré de pauvreté]
8. Taux d'alphabétisation des 15 à 24 ans,
9. Rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, respectivement
- Cible 10. Taux d'alphabétisation des femmes de 15 à 24 ans par rapport à celui des hommes,
11. Pourcentage de salariées dans le secteur non agricole qui sont femmes,
- Cible 17. Taux de prévalence du VIH parmi les femmes enceintes âgées de 15 à 24 ans.

Nous revenons sur ce point dans le chapitre III.3.B

III.1.c - Pertinence de l'implication des partenaires et de la programmation conjointe (questions évaluatives 2, 3 et 4)

Contexte des forces en présence au Maroc en matière d'AFF et de LCVFF :

➤ **Présentation des acteurs de l'AFF et de la LCVFG**

Nous distinguerons **trois grands pôles de partenaires** acteurs au Maroc pour les questions thématiques Genre, DHFF (Droits Humains des Femmes et des Filles), et LCVFG (Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre) : Les secteurs ministériels de l'Etat marocain ; le tissu d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) ; les agences ou entités du Système des Nations Unies (SNU).

L'Etat marocain, représenté par ses secteurs ministériels :

13 entités ministérielles ont été impliquées dans le programme Tamkine, présentant selon leurs mandats sectoriels un degré de multisectorialité élevé et une bonne représentativité transversale de la politique marocaine de renforcement des DHFF et de LCVFG.

Ces secteurs ministériels présentent toutefois des institutions aux caractéristiques variables, comme présenté ci-dessous :

- Bureaucratie / technocratie : nous distinguons en effet deux groupes au sein des partenaires ministériels du programme, d'une part des entités à dominante « bureaucratique », d'autre part des entités à dominante « technocratique ». Un ensemble de secteurs ministériels relève d'un fonctionnement structurel et organisationnel très bureaucratisé et présentant des lourdeurs administratives, hiérarchiques et décisionnelles importantes. Cette catégorie de ministères se distingue également par un niveau RH plus bas selon nous que pour ceux de l'autre groupe (tant en ressources humaines disponibles qu'en niveau de qualifications/compétences). Un autre ensemble de ministères, que nous catégoriserons comme des entités « technocratiques » présente au contraire un dispositif hiérarchico-administratif et décisionnel plus rapide, plus opérationnel. La culture du résultat est beaucoup plus marquée dans ce groupe de ministères et les ressources humaines montrent un niveau plus élevé que celles du premier groupe (en nombre et en qualifications/compétences).
- Concentration/déconcentration : Là encore deux groupes distincts apparaissent dans l'étude des secteurs ministériels impliqués, ceux qui ont engagés une déconcentration de leurs services, qui ont proximisé leurs actions dans les territoires (échelons régional, provincial mais aussi local pour certains) ; et ceux qui ne disposent pas de services publics déconcentrés. Ce degré de concentration ou au contraire de déconcentration va induire des capacités de territorialisation des activités du programme.
Précisons toutefois que le projet de Régionalisation avancée et de généralisation de la déconcentration est en marche au Maroc. Le programme Tamkine s'est déroulé en même temps que les travaux de la Commission sur la régionalisation, que la production du rapport établissant les axes et pistes perspectives et que l'adoption d'une nouvelle Constitution (juillet 2011) dans laquelle la régionalisation est inscrite. Ce temps est institutionnellement long pour atteindre la maturation d'une véritable décentralisation politique et administrative.
- Intégration du Genre avant / pendant le programme : Enfin, à nouveau deux groupes de ministères se distinguent en regard des questions thématiques soulevées par le programme et en lien avec l'intégration du Genre dans les politiques publiques marocaines. Les secteurs ministériels ayant déjà effectivement intégré la question du Genre d'une part, et ceux qui ne l'avaient pas encore intégrée au moment de la conception du programme.

Ainsi, en fonction de ces trois éléments de catégorisation des secteurs ministériels du programme, nous pouvons dessiner le contexte de leurs modes décisionnels et opératoires et apercevoir ce qu'il influencera dans les capacités de décision et d'opérationnalisation de leur implication dans le programme Tamkine.

Le tissu des ONG

Le tissu d'ONG partenaires du programme Tamkine est marqué par un haut niveau de compétences sur les différentes questions liées à la prise en charge de la violence et à l'égalité de Genre, tant sur le plan des savoirs (et productions de savoirs) que sur la prise en charge concrète de ces questions (accueil, orientations, assistance juridique, hébergement...). Le tissu d'ONG ou réseaux d'ONG actifs sur ces thématiques au Maroc est à la fois dense,

organisé et puissant. Certaines d'entre elles (ou leurs réseaux), n'interviennent qu'à échelon national. Mais dans la majorité des cas, les ONG ou réseaux d'ONG partenaires du programme ont des antennes territorialisées et présentent des activités directes envers les femmes et filles « vulnérables ». Les ONG du programme sont donc au contact des femmes et filles bénéficiaires pour les activités et réalisations de Tamkine (dont elles assurent d'ailleurs très souvent la mise en œuvre concrète).

Les entités des Nations Unies au Maroc

Plusieurs entités, agences des Nations Unies implantées au Maroc, ont intégré depuis 20 ans les thématiques liées aux Droits Humains et à l'égalité de Genre. Les programmes se sont affinés et les actions concentrées sur des axes d'intervention plus précis et plus techniques : Budgétisation Sensible au Genre, Autonomisation par l'économie en milieu rural, alphabétisation/scolarisation des filles, promotion des Droits Humains des Femmes et des Filles (DHFF), droit à la santé sexuelle et reproductive, lutte contre les violences à l'égard des femmes, etc.

Afin de traiter transversalement la question de l'Égalité de Genre et l'ensemble des problématiques associées, les agences SNU marocaines se sont fédérées (approche multi-mandats, multisectorielle, en créant un **groupe thématique « Genre » inter-agences**. Créé en 2000, le groupe thématique "**Genre**" est composé des 12 agences suivantes : BIT, CEA, FAO, UNHCR, OIM, OMS, ONUSIDA, PNUD, UNESCO, UNICEF, ONU-Femmes, UNFPA (Présidé par ONU-femmes).

« Sur la base de l'UNDAF 2007-2011, des priorités nationales et des Objectifs du Millénaire pour le développement, le groupe thématique Genre a pour objectif d'œuvrer au développement d'une stratégie commune définissant les priorités et détaillant les axes d'intervention qui ordonneront les activités des agences des Nations Unies entre 2007 et 2011 en matière de genre et de droits humains des femmes.

Le groupe a pour tâches principales de :

- *favoriser l'échange d'informations sur les stratégies et actions poursuivies par les différentes agences des Nations Unies et diffuser les leçons apprises et les bonnes pratiques ;*
- *renforcer la complémentarité entre les actions des agences des Nations Unies ;*
- *favoriser le développement de la programmation conjointe ;*
- *contribuer à l'évaluation annuelle de la mise en œuvre de l'UNDAF. »*

Le groupe a notamment porté l'élaboration du projet Tamkine (8 de ces 12 agences sont impliquées dans le programme) à partir de 2007 (phase de conception du programme). Ce groupe thématique **a aussi porté le programme « Action learning for Gender equality »** (à partir de 2009).

➤ **Les instances de gouvernance, de pilotage et de coordination du PCM Tamkine**

En matière de gouvernance et de modalités de coordination d'un PCM, il existe une forte correspondance entre le modèle sociotechnique proposé par le MDG-F et la mise en œuvre effective par les partenaires marocains : Représentativité tripartite dans les instances, CNC, CGP, Unité de coordination....

Voir à ce sujet le chapitre II.1.b : l'organisation des instances, et les développements dans les chapitres ci-dessous.

Les organisateurs du PCM Marocain « Genre » ont apporté des innovations plus opérationnelles (dont les trois plus pertinentes selon nous sont : la création des instances CSP et CT ; la désignation de référents ministériels / produit - « Chefs de file » ; le manuel de procédures).

➤ **Le respect par Tamkine des procédures relatives à la redevabilité et à la transparence du programme**

Les principes de transversalité, de redevabilité et de transparence des activités et décisions des instances sont garantis par la production systématique et la diffusion de compte-rendus des réunions des instances.

Les instruments de suivi-évaluation soumis par le MDG-F/PNUD (NY), comme les *quarterly*, les rapports semestriels quantitatifs et narratifs, le suivi des avancées du cadre de résultats (Plan d'Action Commun, Plans annuels...) ou encore les procédures associées au mécanisme de gestion des fonds sont globalement respectés par les instances de coordination et de pilotage de Tamkine.

➤ **Bonnes pratiques de Tamkine en matière de construction et de partage de procédures**

- Co-construction des procédures communes spécifiques au programme (dès la conception de Tamkine) ;
- Décision de rédiger un Manuel de Procédures commun à l'ensemble des partenaires du programme afin de clarifier, rationaliser et systématiser l'ensemble du fonctionnement global, des missions, fonctions et opérations ;
- Co-élaboration du Manuel de Procédures.

➤ **Renforcement du leadership et traduction dans la coordination du programme**

Un leadership « thématique » lié aux mandats des institutions

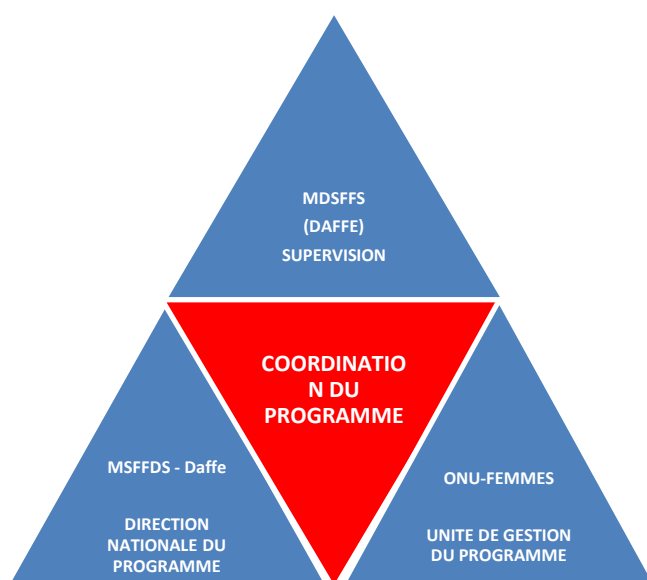
Dans le cadre de la mise en place du programme Tamkine, la volonté des porteurs du projet a été de renforcer le leadership national dans la thématique « Genre ». Le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS) s'est naturellement imposé (mandat thématique) comme l'institution étatique nationale pour assurer le leadership du programme.

S'agissant d'un programme conjoint entre le Maroc et les Nations Unies, l'entité ONU-Femmes, de par son statut et ses missions principales (mandat thématique également), a été désignée comme le leader du programme pour l'ONU-Maroc. *(Notons que cette agence fut la première à s'emparer de l'appel à projet de MDG-F au Maroc et qu'elle a largement impulsé le rassemblement des forces en présence sur le territoire national et la co-construction du projet.)*

Un double leadership traduit dans l'instance de coordination du programme

Ce double leadership (MDSFS / ONU-Femmes) fut traduit dans la constitution d'une équipe de coordination du programme organisée en une instance dédoublée de coordination (l'intention des concepteurs du programme Tamkine étant de placer une équipe ONU-Femmes en « renfort » sociotechnique auprès d'une instance de coordination MDSFFS et de permettre ainsi un transfert de compétences et de capacités).

Nous reviendrons plus bas sur les fonctions particulières de l'équipe de coordination, ici nous nous concentrons sur les instances.



L'équipe de coordination du programme Tamkine a été construite de façon innovante selon un esprit de coopération entre Etat marocain et Nations Unies pour coordonner et faciliter la mise en œuvre du programme. Cela est cohérent avec une volonté générale de travail conjoint et tient compte également de la « jeunesse » du MDSFS

(jusque là Secrétariat d'Etat) en cours d'apprentissage de ses nouvelles fonctions et dont les concepteurs du programme souhaitent renforcer le leadership.

Ce choix stratégique de Tamkine pour le renforcement du leadership montre donc une **triple pertinence** en regard de l'objectif de travail conjoint :

- Pertinence thématique : Les deux entités leaders (MDSFFS et ONU-Femmes) ont pour mandat la question liée aux DHFF et la LCVFF.

- Pertinence en regard des objectifs globaux de travail conjoint et de renforcement institutionnel de la coordination nationale.

- Pertinence en regard des Résultats attendus du programme Tamkine : Résultat 6, Produit 10 : « Résultat 6 : Les conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants sont réunies. Produit 10 : Le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité a les capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi / évaluation du présent programme conjoint » (Prodoc)

Rapport aux consignes socio-techniques du F-MDG en matière de gestion, de suivi et d'évaluation

➤ **Correspondance aux consignes de gestion des réalisations et de suivi-évaluation du programme**

Les instances de coordination du programme Tamkine se sont conformées à l'ensemble du mécanisme de suivi-évaluation du Fonds MDG. L'ensemble des instruments de reporting (trimestriels, semestriels et annuels), présentant les taux d'engagements des fonds et avancement (quantitatif) des activités de produits, ont été complétés et adressés au siège.

➤ **Correspondance aux consignes en matière de gestion financière et comptable**

Rappel : Durée du programme : Mai 2008- Mai 2011 (+ 1 an de prolongation pour la réalisation jusqu'à fin mai 2012)

Gestion des fonds : gestion canalisée.

Agent administratif : PNUD New York

Budget total approuvé du programme : 8 400 000 ,00 U\$

Donateur : Espagne/PNUD F- OMD

Ressources planifiées pour la réalisation des produits et activités du programmes (en US \$), agence SNU :

• UNIFEM : 2 443 155	• UNHCR : 128 134
• UNFPA : 2 041 082	• ONU SIDA : 198 277
• UNICEF : 1 944 583	• FAO : 312 568
• UNESCO : 620 866	• BIT : 711 479

Le tableau ci-dessous établit le degré de correspondance entre les consignes budgétaires et financières du MDG-F / PNUD (NY) et leur application par le programme TAMKINE.

Tableau d'étude comparative entre les « arrangements de gestion des fonds » définis dans le Prodoc, leur correspondance aux consignes budgétaires internationales et la mise en œuvre concrète par Tamkine du mécanisme de gestion des fonds + Analyses des évaluateurs.

« Arrangements de gestion des fonds » pour Tamkine. (Extrait du prodoc p.41- 42)	Correspondance aux consignes MDG-F / PNUD et SNU	Mise en œuvre concrète de Tamkine En matière de gestion financière et comptable + Analyses
<p>« Le mécanisme de gestion des fonds du présent programme conjoint est la gestion canalisée. C'est un mécanisme dans lequel les fonds sont acheminés aux agences participantes par l'entremise d'une seule organisation du système des Nations Unies, ci-après dénommée l'Agent administratif (AA), [à savoir] le PNUD (New York). »</p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p> <p>Pourtant, l'objectif de « travail conjoint » visé par la réforme des Nations Unies aurait pu introduire un programme « co-géré » mais canalisé y compris à échelle du SNU-Maroc (un mécanisme acheminant les fonds vers une seule agence leader au Maroc, par exemple, qui aurait ensuite établi des partenariats de financement des activités du programme avec les autres agences SNU)</p>	<p>Ce mécanisme de gestion des fonds, homogène pour l'ensemble des PCM du MDG-F, a permis une bonne gestion globale de la partie supérieure du mécanisme : Entre le CNC Tamkine, le siège PNUD (AA) et le siège S-MDGF (requête de fonds, acheminement des fonds, suivi de l'exécution globale des fonds selon les Plans de Travail Annuels).</p> <p>Toutefois ce mécanisme de gestion des fonds a montré moins de labilité dans la partie basse du mécanisme (Entre le PNUD-Maroc / CNC et les Organisations participantes). En effet, les agences du SNU ne disposent pas d'un système budgétaire, financier et comptable homogène. Chacune relève de ses propres procédures, propres réglementations, propres instruments. Cette hétérogénéité produit de grandes difficultés pour la gestion et le suivi unifiés du fonds global dédié au programme.</p> <p>En somme, le choix du mécanisme de gestion montre un degré de pertinence élevé en regard des objectifs du MDG-F, puisqu'il est en correspondance avec ses consignes. Mais le mécanisme montre aussi un degré de pertinence moyen en regard de la réforme des Nations Unies (le « Travail conjoint » devrait induire une co-gestion canalisée et unifiée) et un degré de pertinence encore plus faible en regard de l'hétérogénéité des systèmes budgétaires et comptables des agences SNU.</p>
<p>Le plan de travail commun indiquera clairement les activités que chacune des organisations du système des Nations Unies participantes devra soutenir. Les coûts indirects qui seront mis à la charge de chaque organisation figureront dans leurs budgets respectifs. La responsabilité programmatique et financière incombera aux organisations du système des Nations Unies participantes et aux partenaires nationaux qui géreront leurs composantes respectives du programme conjoint.</p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p> <p>LEPNUD/MDG-F n'a pas fourni d'instruments budgétaires et comptables qui auraient permis un traitement identique, homogène et systématisé pour toutes les agences SNU.</p>	<p>Le Plan de travail commun explicite très clairement la co-responsabilité des agences SNU et des partenaires (nationaux principalement) pour les activités et pour les aspects financiers afférents.</p> <p>Les coûts indirects à la charge de chaque organisation engagée dans le programme Tamkine peuvent varier. Ils s'élèvent à un maximum de 7% des dépenses effectives.</p> <p>Enfin, (voir chapitre II.2 et annexe 5) la dernière année du programme (2011-2012) fut marquée plus que les précédentes par de nombreux mouvements budgétaires interactifs, inter-produits et parfois même inter-résultats. L'étude de la tendance dominante a montré que ces transferts se faisaient le plus souvent entre deux activités d'une même agence SNU.</p>
<p>Ainsi, chaque Organisation Participante (OP) des Nations Unies assume entièrement la responsabilité financière et de programmation des fonds qui lui sont attribués par l'Agent Administratif (AA) et peut décider du processus d'exécution avec ses partenaires et homologues conformément à sa réglementation.</p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p>Le Prodoc précise (pp 56 à 58) le cadre légal servant de base aux partenariats financiers entre agences SNU et Gouvernement marocain selon chaque accords et réglementation dont relève chaque agence.</p> <p>Ce cadre réglementaire semble avoir été globalement respecté.</p>

« Arrangements de gestion des fonds » pour Tamkine. (Extrait du prodoc p.41- 42)	Correspondance aux consignes MDG-F / PNUD et SNU	Mise en œuvre concrète de Tamkine En matière de gestion financière et comptable + Analyses
<p><i>Chaque organisation participante établira un registre séparé des comptes pour la réception et l'administration des fonds qui lui seront remis par l'AA. Il est demandé aux organisations participantes de fournir un Rapport financier certifié selon le formulaire de budget fourni par la note d'orientation du fonds MDG. Les organisations participantes sont également habilitées à déduire les coûts indirects des contributions reçues ne dépassant pas 7% du budget du programme conjoint en accord avec les dispositions du MDG-F ou signées entre l'AA et les OP.</i></p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p>Les registres séparés concernant les comptes pour la réception et l'administration des fonds remis dans le cadre de Tamkine ainsi que les rapports financiers certifiés sont à disposition auprès des agences impliquées. .</p>
<p><i>Les versements des fonds seront réalisés sur la base des plans de travail annuels approuvés par le Comité National de Coordination. Une fois le premier versement réalisé, les versements pour la deuxième et troisième année seront conditionnés par un seuil minimum engagé (contrats légaux signés entre les parties, incluant les engagements pluriannuels) correspondant à 70% des fonds précédemment versés au OP groupés. Si le seuil de 70% n'est pas atteint pour l'ensemble du programme conjoint, les fonds ne peuvent être versés à aucune des Organisations participante, quelque soit la performance individuelle de chacune d'entres elles.</i></p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p> <p>Notons qu'il s'agit ici du <u>taux d'engagement global des fonds</u>, intégrant l'ensemble des budgets alloués pour les 6 Résultats/10 Produits/87 Activités.</p> <p>Cette contrainte imposée par le siège semble ne pas tenir compte du partage des fonds alloués entre 8 agences, d'une part et semble centrée sur l'exécution financière plus que sur l'exécution des réalisations, malgré l'étude des avancées relatives au Plan de travail annuel.</p> <p>Enfin, ce système montre une approche globale quantitative plus qu'une approche par Résultats (entendus comme « progrès »)</p>	<p>Les partenaires du programme Tamkine (le SNU-Maroc particulièrement) se sont pliés à ces contraintes budgétaires et ont respecté les procédures relatives.</p> <p>Mais la barre fatidique des 70 % d'engagement global, ne distinguant pas les Produits/Résultats ayant engagé « leur » 70 % de ceux ne l'ayant pas atteint (ce qui est dû aux avancées variables des activités et réalisations concrètes) a considérablement rallongé les délais pour l'arrivée des fonds et posé plusieurs problèmes budgétaires et comptables aux agences.</p> <p>Ainsi, un produit montrant une forte avancée de ses activités (et un taux d'engagement/exécution budgétaire associé) pouvait être « pénalisé » par d'autres produits ou activités subissant des retards.</p> <p>Une allocation/gestion globale des fonds alloués à échelon marocain (une seule agence par exemple) aurait facilité l'analyse globale du taux d'exécution et accéléré l'attribution des fonds.</p>
<p><i>D'autre part, les avances des deuxième et troisième années peuvent être demandées à n'importe quel moment avant la date prévue si l'engagement conjoint de la première avance dépasse 70% et si les exigences du plan de travail sont satisfaites. La demande d'avance devra être faite auprès de l'Agence MDGF, après approbation par le Comité National de Coordination, à travers le RC.</i></p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p>Les partenaires du programme Tamkine (le SNU-Maroc particulièrement) se sont pliés à ces contraintes budgétaires et ont respecté les procédures relatives.</p> <p>Aucune demande de première avance n'a été faite (à notre connaissance) pour les deuxième ou troisième années.</p>

« Arrangements de gestion des fonds » pour Tamkine. (Extrait du prodoc p.41- 42)	Correspondance aux consignes MDG-F / PNUD et SNU	Mise en œuvre concrète de Tamkine En matière de gestion financière et comptable + Analyses
<p><i>L'exécution nationale, en tant que modalité préférentielle pour la mise en œuvre du programme conjoint, sera fondée sur l'existence de capacités au sein des structures nationales de mise en œuvre des activités. Les transferts de fonds aux institutions d'exécution sont effectués sur la base du plan de travail annuel (PTA) et du budget annuel convenus entre le partenaire de mise en œuvre et l'agence des NU concernée. Les fonds peuvent être directement transférés aux administrations et aux ONG.</i></p> <p><i>Les transferts de fonds pour des activités détaillées dans le PTA peuvent être effectués par l'agence des NU concernée sur base de l'une des modalités suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transferts de fonds directement au partenaire ou à l'institution de mise en œuvre avant le démarrage des activités (transferts directs de fonds), ou après l'achèvement des activités (remboursements) ;</i> - <i>Paiements directs aux fournisseurs ou aux tierces personnes pour des engagements de dépenses contractées par le partenaire de mise en œuvre sur la base des requêtes signées par l'autorité habileté ;</i> - <i>Paiements directs aux fournisseurs ou aux tierces personnes pour des engagements de dépenses contractées par les agences des Nations Unies dans le cadre de l'exécution des activités convenues avec leurs partenaires nationaux respectifs.</i> 	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p><u>Au niveau des agences</u> Les consignes du MDG-F ainsi que les engagements pris sur ce point dans le Prodoc ont été respectés par les agences SNU impliquées. Elles ont par ailleurs su s'adapter aux particularités marocaines, notamment ministérielles, concernant le point développé en suivant.</p> <p><u>Au niveau ministériel</u> Notons une particularité des finances publiques marocaines : tous les ministères ne disposent pas d'un compte. Ainsi, certains ministères disposant de leurs propres comptes, pouvaient disposer d'une certaine (très relative malgré tout) liberté et d'un accès rapide pour l'utilisation des fonds alloués à « leur » activité. D'autres, au contraire, ne disposant pas de leurs propres comptes, voyaient l'arrivée de leurs fonds pour leurs réalisations retardée par le « passage obligé » via le Ministère des Finances. Aussi, la stratégie choisie pour bon nombre de dépenses relatives aux activités réalisées par les ministères fut le paiement direct aux fournisseurs ou aux tierces personnes.</p>
<p><i>Après l'achèvement d'une activité, les reliquats des fonds seront reprogrammés sur la base d'un accord mutuel entre le partenaire de mise en œuvre et l'agence des NU concernée ou restitués.</i></p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p>Comme nous l'avons étudié en chapitre II.2 sur les mouvements budgétaires par année et par résultats/Produits/activités (et comme détaillé en annexe 5) bon nombre d'activités présentent des reliquats qui sont signalés dans les <i>quarterly</i> et qui ont fait systématiquement l'objet d'une reprogrammation / réallocation décidée en CSP. L'utilisation des reliquats comme l'« accord mutuel » entre le partenaire et l'agence sont donc respectés.</p> <p>Aucune restitution de fonds n'avait eu lieu à fin Mars 2012.</p> <p>Toutefois un grand nombre d'activités présentent un solde à fin mars 2012 (pouvant aller jusqu'à plus de 50 % du budget alloué au départ à l'activité). Le plan d'urgence du programme ainsi que les compte-rendus des CNC du 19 janvier et du 14 février 2012 établissent les pistes et recommandations concernant l'usage de ces soldes.</p> <p>Après étude minutieuse du chapitre relatif aux « arrangements de gestion des fonds » de Tamkine (Prodoc), les évaluateurs n'ont identifié aucune modalité ou procédure spécifiée concernant la non-réalisation d'une activité (ni, par là-même, concernant l'usage des fonds initialement alloués à une activité dans le cas d'une non-réalisation). Ce cas ne semblant pas soumis à une procédure particulière, les budgets liés à des activités de Tamkine non-réalisées on été réalloués de façon variable (voir les analyses en II.2)</p>
<p><i>Les activités menées par les agences des Nations Unies participantes seront soumises aux audits internes et externes en conformité avec leurs propres règles et procédures financières</i></p>	<p>Le Prodoc, dont ses arrangements de gestion des fonds, a été validé par le PNUD-NY et le MDG-F.</p>	<p>Les rapports d'audits internes et externes des agences sont à disposition dans les sièges des agences impliquées.</p>

L'ensemble des points soulevés dans le tableau ci-dessus seront à nouveau traités dans le chapitre IV relatif aux conclusions et leçons tirées ainsi que dans le chapitre V – Recommandations.

Selon nous, le modèle de gestion posé par le MDG-F ne facilite pas toujours la programmation conjointe. Notamment, le S-MDG n'a pas permis la gestion canalisée des fonds à échelon national en validant, dès la conception du programme, la gestion sectorialisée des fonds (par agences SNU) et limitant *de facto* structurellement et fonctionnellement la co-gestion ou la gestion conjointe recommandée par le principe de « One UN fund ».

D'autre part, il existe des exemples opérants de programmation conjointe associant deux ou trois agences SNU qui poussent à s'interroger sur l'opérationnalité d'une programmation conjointe selon le nombre d'agences. Si le grand nombre de partenaires impliqués dans le programme Tamkine repose sur la noble intention d'élargissement multisectoriel, concernant ce point relatif à la co-gestion, le nombre élevé d'agences du SNU engagées (8 au total) semble ne pas faciliter, non plus, la gestion conjointe. Un nombre plus réduit de partenaires SNU n'aurait-il pas permis l'accroissement de l'efficacité du mécanisme de gestion ?

III.1.d – Gestion des risques identifiés en amont, adaptation-régulation, pertinence des modifications du programme (questions évaluatives 1.2 et 7)

Freins et leviers pour l'atteinte des résultats : la gestion des risques

➤ Analyse de l'impact des risques identifiés sur les résultats et produits de Tamkine

Dans le tableau ci-dessous nous prenons appui sur l'analyse des risques exposée dans le Prodoc p.43. Chaque risque peut impacter un résultat et des produits du programme. Dans le tableau ci-dessous nous reprenons chaque résultat (et ses produits) afin d'identifier les risques potentiels qui peuvent plus particulièrement l'impacter, ainsi que les mesures prévues (phase de conception) pour pallier ces risques.

RESULTATS ET PRODUITS	RISQUES POTENTIELS	MESURES PREVUES PAR LE PROGRAMME
(appui sur l'étude du PRODOC pp. 6, 19 et 20)	(appui sur l'étude du PRODOC pp.11 et 43)	
<p>➤ <i>Résultat 1 : Les politiques publiques, les programmes et plan d'action de LCVFF sont renforcés et disposent des ressources financières adéquates.</i></p> <p>PRODUIT 1 : (12 activités de 1.1 à 1.12) Dispositif juridique et mécanisme de coordination institutionnel, intersectoriel et de la société civile en matière de LCVFF et intégration de l'approche genre.</p> <p>PRODUIT 2 : (7 activités indicatives, de 2.1 à 2.7) Des connaissances, données et savoirs sont produits et utilisés pour la revue des politiques et programmes nationaux et sectoriels préventif et curatif en matière de LCVFF.</p> <p>PRODUIT 3 : (6 activités indicatives, de 3.1 à 3.6) Système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs de suivi et d'évaluation des politiques/stratégies/ programmes de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles sont opérationnels.</p> <p>PRODUIT 4 : (5 activités indicatives, de 4.1 à 4.5) Processus de planification, programmation et budgétisation sensible au genre pour la LCVFF au niveau national est opérationnel.</p>	<p>Absence (ou lenteur) dans la mise en place d'instruments d'institutionnalisation de la LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles (budget, mandat, structures, etc.).</p> <p>Les niveaux variables ou inadéquates des capacités et d'expertises des acteurs en matière de LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles, particulièrement dans les régions ciblées par le PC.;</p> <p>Lenteur dans la déclinaison des politiques et plans nationaux à un niveau territorial et local.</p>	<p>Le développement d'une démarche de mobilisation pour la mise en place des instruments et outils nécessaires à l'institutionnalisation de la LCVFF.</p> <p>Le renforcement des capacités passera normalement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les formations sur l'appui des acteurs institutionnels et associatifs clés (mise en œuvre, suivi & évaluation, etc.); ➤ les formations pratiques et ciblées répondant à des besoins précis en matière de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles. <p>L'auto-évaluation régulière de la mise en œuvre des activités du programme avec la participation active des acteurs territoriaux, sectoriels et associatifs clés concernés par la LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles.</p>

<p>➤ <i>Résultat 2 : les DHFF, en particulier la LCVFF, sont intégrés dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions et disposent des ressources adéquates.</i></p> <p>PRODUIT 5 : Les acteurs de 6 régions sont dotés d'outils de planification, de programmation et de budgétisation pour l'intégration des DHFF, en particulier de la LCVFF. (10 activités indicatives, de 5.1 à 5.10)</p> <p>PRODUIT 6 : Les coordinations régionales de la société civile avec les acteurs locaux en matière de LCVFF sont renforcées. (9 activités indicatives, de 6.1 à 6.9)</p>	<p>Absence (ou lenteur) dans la mise en place d'instruments d'institutionnalisation de la LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles (budget, mandat, structures, etc.).</p> <p>Les niveaux variables ou inadéquats des capacités et d'expertises des acteurs en matière de LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles, particulièrement dans les régions ciblées par le PC.</p> <p>L'aspect multisectoriel du travail au niveau régional insuffisamment développé.</p> <p>Lenteur dans la déclinaison des politiques et plans nationaux à un niveau territorial et local.</p> <p>Les résistances sociales et culturelles en matière de droits humains des femmes et des filles.</p> <p>La faible implication des bénéficiaires directs en raison de l'effet social dont ils peuvent être victimes</p>	<p>Le développement d'une démarche de mobilisation pour la mise en place des instruments et outils nécessaires à l'institutionnalisation de la LCVFF.</p> <p>Le renforcement des capacités passera normalement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les formations sur l'appui des acteurs institutionnels et associatifs clés (mise en œuvre, suivi & évaluation, etc.); ➤ les formations pratiques et ciblées répondant à des besoins précis en matière de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles. <p>Le développement de mécanisme de facilitation du travail multisectoriel de type participatif afin de favoriser le partage de l'information, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités du programme.</p> <p>L'auto-évaluation régulière de la mise en œuvre des activités du programme avec la participation active des acteurs territoriaux, sectoriels et associatifs clés concernés par la LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles.</p> <p>Les actions de sensibilisation et d'éducation à la culture de l'égalité doivent être substantives, ciblées et adaptées aux principales cibles (grand public, milieu scolaire et universitaire, milieux de travail, etc.).</p> <p>L'engagement des acteurs institutionnels et associatifs auprès des bénéficiaires des activités du programme pour les accompagner dans la participation aux solutions des problèmes de la lutte contre les violences et leurs autonomisations (financière, sociale, politique, etc. .).</p>
<p>➤ <i>Résultat 3 : Les femmes et les filles victimes de violences sont prises en charge et réparées des violences subies.</i></p> <p>PRODUIT 7 : Accès amélioré des femmes et des filles victimes de violence, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière de : centre d'écoute, santé, justice, police, gendarmerie. (29 activités indicatives (!!), de 7.1 à 7.29)</p>	<p>Les niveaux variables ou inadéquats des capacités et d'expertises des acteurs en matière de LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles, particulièrement dans les régions ciblées par le PC</p> <p>L'aspect multisectoriel du travail au niveau régional insuffisamment développé.</p> <p>Lenteur dans la</p>	<p>Le renforcement des capacités passera normalement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les formations sur l'appui des acteurs institutionnels et associatifs clés (mise en œuvre, suivi & évaluation, etc.); ➤ les formations pratiques et ciblées répondant à des besoins précis en matière de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles. <p>Le développement de mécanisme de facilitation du travail multisectoriel de type participatif afin de favoriser le partage de l'information, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités du programme.</p> <p>L'auto-évaluation régulière de la mise en œuvre des activités du programme</p>

	<p>déclinaison des politiques et plans nationaux à un niveau territorial et local.</p> <p>L'approche d'autonomisation des femmes et des filles ne permettant pas de garantir effectivement le renforcement du leadership social, économique et politique des femmes.</p> <p>La faible implication des bénéficiaires directs en raison de l'effet social dont ils peuvent être victimes.</p>	<p>avec la participation active des acteurs territoriaux, sectoriels et associatifs clés concernés par la LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles.</p> <p>Le développement de guides, manuels, etc pour le renforcement du leadership et le formation des intervenants à leur utilisation</p> <p>L'engagement des acteurs institutionnels et associatifs auprès des bénéficiaires des activités du programme pour les accompagner dans la participation aux solutions des problèmes de la lutte contre les violences et leurs autonomisations (financière, sociale, politique, etc.).</p>
<p>➤ <i>Résultat 4 : Les femmes et les filles sont actrices du développement et leur pouvoir de négociation est renforcé. »</i></p> <p>PRODUIT 8 : Accès amélioré des femmes et des filles, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière d'autonomisation économique, sociale et politique. (10 ACTIVITES INDICATIVES, DE 8.1 A 8.10)</p>	<p>Les niveaux variables ou inadaptés des capacités et d'expertises des acteurs en matière de LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles, particulièrement dans les régions ciblées par le PC.</p> <p>L'aspect multisectoriel du travail au niveau régional insuffisamment développé.</p> <p>L'approche d'autonomisation des femmes et des filles ne permettant pas de garantir effectivement le renforcement du leadership social, économique et politique des femmes.</p> <p>➤ La faible implication des bénéficiaires directs en raison de l'effet social dont ils peuvent être victimes.</p>	<p>Le renforcement des capacités passera normalement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les formations sur l'appui des acteurs institutionnels et associatifs clés (mise en œuvre, suivi & évaluation, etc.) ; ➤ les formations pratiques et ciblées répondant à des besoins précis en matière de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles. <p>Le développement de mécanisme de facilitation du travail multisectoriel de type participatif afin de favoriser le partage de l'information, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités du programme.</p> <p>Le développement de guides, manuels, etc pour le renforcement du leadership et le formation des intervenants à leur utilisation</p>
<p>➤ <i>Résultat 5 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.</i></p> <p>PRODUIT 9 : Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation et d'éducation. (13 activités indicatives, de 9.1 à 9.13)</p>	<p>L'approche d'autonomisation des femmes et des filles ne permettant pas de garantir effectivement le renforcement du leadership social, économique et politique des femmes.</p> <p>La faible implication des bénéficiaires directs en raison de l'effet social dont ils peuvent être victimes.</p> <p>Les résistances sociales et culturelles en matière de droits humains des femmes et des filles.</p>	<p>Le développement de guides, manuels, etc pour le renforcement du leadership et le formation des intervenants à leur utilisation</p> <p>L'engagement des acteurs institutionnels et associatifs auprès des bénéficiaires des activités du programme pour les accompagner dans la participation aux solutions des problèmes de la lutte contre les violences et leurs autonomisations (financière, sociale, politique, etc.).</p> <p>Les actions de sensibilisation et d'éducation à la culture de l'égalité doivent être substantives, ciblées et adaptées aux principales cibles</p>

		(grand public, milieu scolaire et universitaire, milieux de travail, etc.).
<p>➤ <i>Résultat 6 : Les conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants sont réunies</i></p> <p>Produit 10 : Le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité a les capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi / évaluation du présent programme conjoint (1 seule activité indicative)</p>	<p>Lenteur dans la mise en place d'instruments d'institutionnalisation de la LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles (budget, mandat, structures, etc.).</p> <p>Les niveaux variables ou inadaptés des capacités et d'expertises des acteurs en matière de LCVFF et d'autonomisation des femmes et des filles.</p>	<p>Le développement d'une démarche de mobilisation pour la mise en place des instruments et outils nécessaires à l'institutionnalisation de la LCVFF.</p> <p>Le renforcement des capacités passera normalement par :</p> <p>(i) les formations sur l'appui des acteurs institutionnels et associatifs clés (mise en œuvre, suivi & évaluation, etc.) ;</p> <p>les formations pratiques et ciblées répondant à des besoins précis en matière de LCVFF et l'autonomisation des femmes et des filles.</p> <p>+ la mise en place d'une structure de coordination et de suivi</p>

- **Degré de prise en compte et capacité de levier de développement sur les « risques identifiés » du prodod : éléments de levier, d'adaptation, d'anticipation des risques.**

Plusieurs activités d'un même produit peuvent être autant des objectifs de réalisations concrètes que des mesures pour prévenir les risques identifiés en lien avec chaque résultat.

- **Capacités d'adaptation-régulation du programme (modifications apportées)**

Changement de nom : Du PCM d'AFF pour la LCVFFG à « Tamkine » (« empowerment »)

Prolongation de la durée du programme : de 3 à 4 ans, sans attribution de fonds supplémentaire.

Modifications structurelles/organisationnelles relatives aux instances du programme :

- Création de Comités Techniques pour certaines activités de produits.
- Modification relative à la coordination du programme : Multiples changements RH au sein de l'équipe de l'UGP jusqu'à réduction totale de RH UGP complémentaire à la Direction Nationale la dernière année de la vie du programme.

Procédures : Modification de la forme du compte-rendu.

Activités : refonte de certaines activités et/ou redéploiement des fonds dédiés à certaines activités sur d'autres activités (voir à ce sujet l'étude des réalisations d'activités et les variations budgétaires associées en chapitre II.2 de ce rapport)

Les membres du groupe d'échantillon « Ministères » consultés lors de l'enquête sont les partenaires ayant le moins perçu de modifications au niveau de l'ensemble du programme. (Seulement 7% des personnes consultées dans le groupe Ministères déclarent avoir identifié des modifications majeures). Les ONG consultées identifient principalement les modifications sur le plan de l'exécution au niveau des activités du programme (changement, fusion, regroupement, etc.) et des interlocuteurs au niveau des départements ministériels et agences SNU (lié aux changements de personnes référentes, mutations, etc.). Les « organisateurs », enfin, identifiaient lors de la consultation les modifications sur le plan de la coordination et de la gestion au niveau des changements au sein de l'UGP (départ de la coordinatrice ONU Femmes notamment) et des redéploiements budgétaires intra et inter produits et intra et inter agences.

III.2 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d’efficience (niveau de processus)

III.2.a - Efficience du programme Tamkine en regard des obligations internationales (questions évaluatives : 6, 12, et 17)

➤ **Pertinence du modèle de gestion international / efficacité nationale.**

Le programme Tamkine s’appuie explicitement sur trois concepts majeurs pour définir ses objectifs stratégiques et opérationnels (finalités sociales et humaines, finalités d’action). Ces concepts sont inscrits dans le courant des programmes du MDG-F : l’Egalité de Genre (au centre des efforts prodigués), la multisectorialité et la territorialisation.

Le programme Tamkine a renforcé ces trois premiers concepts par deux autres, qui traduisent également autant des valeurs et principes de l’aide internationale (Déclaration de Paris et Principes d’Accra), que des modalités et dispositifs d’action : le concept de Gouvernance et celui Partenariat.

Comme nous l’avons vu dans le chapitre II.1.a- cette ossature conceptuelle, tant axiologique qu’opérationnelle, s’est traduite dans les modalités de pilotage, de coordination et de gouvernance du programme Tamkine afin de les rendre plus efficaces.

La gouvernance est un mode de management qui favorise la démarche participative de toutes les parties concernées, la co-décision et la co-gestion relatives à l’objet gouverné. La gouvernance dans le champ international suppose une dynamique collaborative entre société politique, société civile et organisations internationales. Le concept introduit aussi l’idée d’une interaction (voire d’une assimilation parfois) plus accrue entre politique et pilotage, entre politique et gestion (ou management sociopolitique) et modalités sociotechniques (modalités de traduction en action de ce projet). Le concept de gouvernance s’inscrit directement dans le concept plus large de démocratie en renforçant le volet participatif de celle-ci.

La gouvernance, ou « bonne gouvernance » sous-entend et impose donc :

- L’autonomie des parties prenantes ;
- L’engagement, l’implication, l’acceptation de la responsabilité (politique et concrète) de toutes les parties prenantes ;
- l’implication et la participation de tous les partenaires du projet dans le processus de décision ;
- l’implication et la participation de tous les partenaires du programme dans son processus de gestion, de pilotage, de management ;
- l’implication et la participation de toutes les parties dans l’action et dans l’évaluation et le suivi de l’action.

La gouvernance appliquée dans les instances de coordination et de pilotage de Tamkine respecte globalement ces conditions. Elle prend forme dans l’organisation des instances du programme mais aussi dans la formulation de partenariats formels (Prodoc + Conventions de partenariats + plans annuels d’action).

En ce sens les modalités de coordination, de pilotage et de gouvernance correspondent totalement aux exigences internationales comme aux deux grands axes stratégiques du programme Tamkine.

➤ **Dispositif d'attribution / allocation et exécution des fonds du programme Tamkine**

« Contexte légal et base des partenariats [financiers entre agences SNU et Gouvernement marocain.]

(Extrait du prodoc pp. 56 à 58.) *Les accords d'assistance et de coopération à la base juridique des partenariats entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et chacune des organisations de l'ONU participantes s'appliqueront dans le cas du présent programme conjoint. Les activités de chaque agence seront régies respectivement par les principaux accords applicables de l'agence. »*

UNIFEM / « Accord de base dans le même cadre que le PNUD/ Gouvernement du Royaume du Maroc du 13 mai 1982. »

UNICEF / « Basic Cooperation Agreement du 28 mars 1994 et Plan d'action du programme de pays CPAP, 2007-2011, 29 janvier 2007. »

FAO / « Accord de Siège FAO/Gouvernement marocain de 1981. »

UNESCO / « Accord de Siège UNESCO/Gouvernement du Maroc de 1992. »

UNFPA / « Accord de base dans le même cadre que le PNUD/ Gouvernement du Royaume du Maroc du 13 mai 1982. »

ONUSIDA / « Accord de base dans le même cadre que le PNUD/ Gouvernement du Royaume du Maroc du 13 mai 1982. »

BIT / « Déclaration d'Intention relative au programme de coopération Maroc / BIT, 1999 – 2001 et Protocole d'accord relatif au programme de Coopération Maroc /BIT, 2002 - 2005. »

UNCHR / « Accord de Siège, conclu avec le Gouvernement Marocain le 20 Juillet 2007. »

III.2.b - Mobilisation des RH, gouvernance et coordination (questions évaluatives 10, 11, 12, 18, 19, 21)

L'implication des partenaires nationaux et des OSC

➤ **Implication des partenaires du programme et appropriation**

Le programme Tamkine a su fédérer et réunir un très grand nombre d'acteurs autour de son projet commun.

Nous pouvons distinguer trois grands pôles d'acteurs impliqués dès la phase de conception du programme : le pôle du SNU Maroc ; le pôle des partenaires nationaux (13 secteurs ministériels) et le pôle des Organisations de la Société Civile (large tissu d'ONG et réseaux d'ONG surtout).

Au démarrage du programme puis tout au long de sa réalisation ces trois pôles se sont élargis et vus renforcés par d'autres groupes d'acteurs. Ces autres partenaires, davantage opérateurs des actions du programme qu'organisateur, sont constitués d'autres membres des OSC (médias, professionnelles des centres d'écoute, assistantes sociales, autres ONG, ...) ou de services publics déconcentrés et de proximité : magistrats, élus locaux, assistantes sociales du MJ, du MS, médecins, Gendarmerie Royale, Sûreté Nationale, etc.

La force du programme Tamkine fût d'avoir su peu à peu élargir ses partenariats tout en conservant un socle de partenaires « organisateurs » solide et majoritairement stable (peu de changements de référents ministériels, quasiment aucun changement de responsables associatifs).

Cette implication massive et durable (tout au long de la vie du programme) pour la très large majorité d'entre eux est due à plusieurs facteurs.

- Le premier facteur est l'antériorité de l'implication des partenaires dans les problématiques liées au Genre (cela vaut surtout pour le groupe SNU et pour le tissu d'ONG) ;
- Le deuxième facteur est lié à l'implication volontaire de l'Etat dans une stratégie nationale de lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence faites aux femmes, dans des réformes légales fortes, dans l'expression de priorités nationales allant dans le sens de l'Egalité de Genre, de la promotion des DHFF, etc. (ce facteur, associé à l'engagement de co-responsabilité de l'Etat marocain dans le programme et aux injonctions gouvernementales a provoqué la vague d'implication ministérielle.)
- Le troisième facteur identifiable est l'antériorité du travail en binôme entre agence du SNU et Ministère, ou agence du SNU et ONG. Cette antériorité a largement facilité les relations inter-partenariales, renforcées par le dispositif de coordination et les réunions régulières d'instances du programme ;
- Le quatrième facteur est celui qui explique probablement la pérennité de l'engagement des partenaires : l'appropriation des objectifs, produits, activités et enjeux du programme et de la LCVFG.
- Le cinquième facteur enfin, qu'il ne faut pas non plus négliger dans une perspective de reproduction de l'expérience, est le facteur d'attachement à la culture programmatique conjointe. Ce dernier facteur explique aussi l'engagement durable des partenaires. Pour la première fois, les différents secteurs de la politique publique marocaine étaient réunis pour collaborer dans une approche transversale et partenariale.

En matière d'implication des acteurs et de la société civile, les évaluateurs tiennent toutefois à soulever l'absence des collectivités locales dans les instances représentatives du programme. Le démarrage tardif de la territorialisation des activités du programme aurait pu être réduit dans le cas de leur implication aux décisions relatives à Tamkine. Les collectivités locales n'ont pas été absentes de la vie du programme pour autant, mais elles se sont impliquées dans les opérations concrètes, ont bénéficié de renforcement de leurs capacités et ont œuvré à échelon territorial dans les Unités Territoriales de Coordination notamment.

Soulevons aussi, pour finir ce point, l'absence d'implication des femmes et filles bénéficiaires dans des instances représentatives du programme. Elles auraient pu, selon les évaluateurs, trouver leur place dans un collège consultatif et cela aurait permis aux organisateurs du programme d'être au plus près des réalités « de terrain ».

➤ **La pertinence de l'organisation de la gouvernance** par les organisateurs du programme Tamkine a permis le renforcement des échelons de participation-implication ainsi que le renforcement de la compétence (performance) d'action.

La création des Comités de Suivi-Produit (unissant une ou plusieurs entités du SNU, au moins un mais souvent plusieurs secteurs ministériels ainsi que la société civile autour d'un même objectif opérationnel) associée à la désignation de référents ministériels Chefs de file (animateurs, fédérateurs des partenaires autour de l'objectif) ont très largement contribué à opérationnaliser la gouvernance du programme et à solidifier le socle commun, tant sur le plan des procédures et règles communes, que sur le suivi-pilotage rapproché des réalisations ou même que sur la mise en œuvre concrète.

L'ensemble des personnes consultées s'accorde à dire que les instances de gouvernance ont permis de mettre en œuvre le principe de co-décision, notamment à travers les concertations au sein des CSP beaucoup plus opérationnels.

En ce sens, les modalités de Gouvernance proposées par le F-MDG, renforcées par les modalités innovantes du programme Tamkine **ont permis de rendre plus efficaces les modalités de travail conjoint.**

92 % des membres du groupe d'échantillon « SNU » consultés lors de l'enquête estiment que la mise en œuvre conjointe du programme permet à la fois de s'inscrire dans un travail multisectoriel conjoint conformément à la démarche de réforme des Nations Unies et de tirer profit d'une telle démarche au niveau de chaque agence à travers l'approche partenariale.

Bien qu'il faille soulever l'absence de représentation du programme et de ses instances au niveau proximal/local, il faut aussi relever ici l'impact du programme Tamkine sur la territorialisation des actions de LCVFG et leur coordination multisectorielle : sur le plan de la mise en œuvre du programme par les partenaires locaux, les institutions publiques déconcentrées (cellules des tribunaux pour l'accueil de femmes et filles victimes de violence ou Unités hospitalières d'accueil des FEVV), les ONG et services de proximité, la Gendarmerie Royale, la Police nationale peuvent agir ensemble et conduire une action multisectorielle coordonnée à travers, par exemple, l'utilisation d'un formulaire unique ou l'engagement dans une chaîne multifonctionnelle de prise en charge.

➤ **Degré d'efficacité de l'instance de coordination du programme**

La plateforme de coordination du programme Tamkine (Direction Nationale + UGP) a permis de diffuser, de gérer et de coordonner la quantité très importante d'informations ce qui a largement favorisé le pilotage des différentes instances du programme et de rendre efficaces le suivi-reporting, l'évaluation, le respect des procédures et des délais, la gestion et la coordination globale du cadre de résultats.

➤ **Degré d'efficacité de l'instance du CSP**

Le programme Tamkine a construit, nous l'avons vu, des instances plus opérationnelles pour la conduite de l'action. Le Comité de Suivi de Produit a été constitué afin d'associer une équipe mixte et multisectorielle (les trois pôles sont représentés et le produit peut montrer une problématique transversale) autour d'un objectif opérationnel précis (« produit ») lui-même constitué de sous-objectifs opératoires (« activités » ou actions). Les CSP constituent des instances à part entière pour le programme et ont été organisés selon le même principe de gouvernance : la décision, le pilotage et l'action sont l'affaire de tous. Ils montrent par ailleurs une véritable efficacité en regard des objectifs opératoires fixés par le programme et la nécessité de réalisations concrètes. Même si le degré d'efficacité (de performance) est variable selon chaque Comité de Suivi Produit, cette instance reste un levier important pour la réalisation concrète et opératoire des objectifs du programme Tamkine et une création à transférer à d'autres expériences.

➤ **La création de la fonction efficace de chefs de file nationaux**

La désignation d'un chef de file, référent d'un produit du programme

La particularité de l'instance du Comité de Suivi Produit est de s'être dotée d'une personne référente, désignée comme « chef de file » du produit et choisie parmi les personnes référentes des départements ministériels impliqués dans le programme. La fonction globale du chef de file est d'assurer l'« animation » du CSP afin de garantir les conditions de la bonne réalisation du produit. Le chef de file a donc pour mission d'impulser une dynamique collective, de fédérer des acteurs et institutions autour d'un objectif opérationnel précis et de veiller à ce que les décisions et recommandations collectives amènent la mise en œuvre concrète de cet objectif. Notons que la plupart des partenaires du programme sont engagés dans plusieurs produits. Aussi certains ministères auront une personne à la fois chef de file d'un produit et à la fois « simple » membre d'un autre produit.

Enfin, dans la très large majorité des cas les chefs de file ont été désignés par les membres du CSP et donc, par là, ont été considérés d'emblée comme légitimes dans cette fonction.

Dénomination et appropriation des fonctions du chef de file

La fonction de chef de file a été co-construite par l'ensemble des partenaires. En effet, ce sont les acteurs même du programme qui ont travaillé collectivement à la dénomination, l'attribution de fonctions et tâches et la désignation des chefs de file avant le lancement du programme. Notons par ailleurs l'effort régulier de la Direction Nationale du Programme qui a assuré à plusieurs reprises le rappel-formation des fonctions et missions aux chefs de file (lors d'ateliers collectifs, en démarrage de CSP, etc.)

➤ **Degré d'efficacité de la désignation de référents sectoriels (SNU/Ministères) par produits et activités**

Nous l'avons vu dans le chapitre II.2, le programme a structuré son cadre de résultats selon un agencement suivant les degrés de l'opérationnalisation des objectifs : Résultats (6) / Produits (10) / Activités (102).

Chaque produit associe plusieurs partenaires du programme, généralement issus des trois pôles concernés. Les entités des Nations Unies participantes comme les départements sectoriels impliqués ont

désigné (à la demande des organisateurs du programme) au moins une personne référente pour représenter leur institution dans les différentes instances de Tamkine.

Chaque département ministériel comme chaque entité du SNU impliqués dans le programme se sont vus renforcés dans leur légitimité et leurs capacités à décider, piloter, agir et coordonner les problématiques nationales liées au thème du genre (plus particulièrement ici au thème de la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles marocaines et au renforcement de leur prise en charge).

La désignation d'un (ou deux) référents ministériels pour chaque ministère impliqué dans le programme a permis, certes, la continuité de l'action sectorielle ministérielle tout au long de la vie du programme, mais aussi de reconnaître la place de chaque partenaire et de renforcer encore son appropriation et son implication dans les questions liées au Genre.

L'implication de telle ou telle agence, ou de tel ou tel département ministériel, dans telle ou telle activité s'est basée semble-t-il sur la correspondance entre cette activité (ou ce produit) et les mandats sectoriels SNU et Ministères. Finalement, les mêmes binômes Agence X-Ministère Y (qui présentent certes de nombreux avantages opérationnels) se sont reconstitués autour des activités du programme Tamkine.

Une approche structurant le cadre de résultats en fonction d'un rapport Produit/fonction du programme (grandes fonctions identifiées : plaidoyer / Appui à la mise en œuvre territoriale / Sensibilisation...) aurait pu se montrer encore plus pertinente pour renforcer l'approche axée sur les résultats, renforcer les conditions de la multisectorialité et renforcer le travail conjoint

➤ **Le Groupe Thématique Genre du SNU - Maroc**

Notons que l'activité conjointe conduite inter-agences SNU à travers le Groupe Thématique Genre qui existait avant le programme Tamkine, s'est poursuivie durant la vie de celui-ci, donnant lieu à l'organisation régulière de séances de travail entre les différentes entités SNU partenaires. Ceci a également largement renforcé l'effort de travail conjoint entre les agences du Maroc.

➤ **Les secteurs ministériels en butte au travail conjoint**

Nous l'avons vu dans l'analyse des dynamiques partenariales, les secteurs ministériels ont relativement bien fonctionné avec des partenaires des autres pôles, qu'il s'agisse du SNU ou encore du tissu d'ONG. Mais le travail multisectoriel inter-ministères se montre à ce jour encore très laborieux. Tamkine a su apporter une évidente plus-value sur cet aspect puisque le programme a su réunir effectivement pour la première fois de leur histoire une dizaine de secteurs ministériels (nous parlons ici des ministères réellement actifs dans Tamkine) autour d'un projet commun, d'instances de concertation, de décision, de pilotage communes. Toutefois les secteurs ministériels marocains restent fortement cloisonnés les uns par rapport aux autres : les différences de mandats sectoriels mais aussi, et surtout, les différences de fonctionnement, la culture de corps propre à chaque ministère, le degré de bureaucratie ou de technocratie, la disparité des moyens.... freinent encore aujourd'hui considérablement le travail conjoint entre ministères.

III.2.c - Efficience du dispositif socio-technique de suivi-évaluation et de gestion (questions évaluatives : 14, 16, 17, 20)

Efficience du mécanisme de gestion financière du programme

[Voir le tableau en III.1.d](#) établissant l'étude comparative entre les « arrangements de gestion des fonds » définis dans le Prodoc, leur correspondance aux consignes budgétaires internationales et la mise en œuvre concrète par Tamkine du mécanisme de gestion des fonds + Analyses des évaluateurs.

Efficience du mécanisme de suivi-évaluation du programme

L'approche stratégique du programme Tamkine, centrée sur les résultats, est le produit d'une culture programmatique bien plus vaste et dont les programmes MDG ne sont qu'une illustration. Les programmes de développement, inscrits dans une temporalité courte, limitée, dégageant d'importants fonds financiers internationaux, ne voient finalement pas d'autre issue que cette culture du résultat, profondément inscrite dans le paradigme sociotechnique contemporain de la performance.

La transparence, la redevabilité constituent les principes fondateurs de la culture de « résultat » de ce type de programme et fixent alors les règles non seulement de fonctionnement des instances et des acteurs mais aussi de la démarche de suivi-évaluation. Les résultats visés (objectifs) sont alors quantifiés, critériés et fondent les indicateurs de la transparence, du reporting et de l'évaluation.

Tamkine n'a pas pu (ou su) échapper à ces règles et s'est conformé à l'ensemble du mécanisme de suivi-évaluation du Fonds, délaissant par là-même une approche plus qualitative des progrès accomplis et des impacts en direction des bénéficiaires. L'ensemble des instruments de reporting recherchent le même type d'informations : taux d'engagements des fonds et avancement (quantitatif) des activités de produits. Nous trouvons donc cette logique (suivie par Tamkine dans les reporting trimestriels (*quarterly*), les reporting semestriels, le rapport annuel, et même dans plusieurs chapitres de l'évaluation à mi-parcours.

Capacités du programme à s'évaluer-réguler : Le cas de l'évaluation à mi-parcours

Éléments contextuels : L'évaluation à mi-parcours du PCM s'inscrit dans les obligations stipulées par la Stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds pour la réalisation des OMD (MDG-F). La mission d'évaluation à mi-parcours du PCM Tamkine a été conduite par un consultant externe. Le rapport de l'évaluation mi-parcours a été restitué en août 2010. Le choix du référentiel de l'évaluation (critères et indicateurs) comme celui de l'évaluateur même ont été faits par le S-MDG et le S-NU New York.

En synthèse, et pour répondre aux trois questions posées dans la question évaluative :

1 / Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme?

L'évaluation à mi-parcours du programme Tamkine n'a pas produit les effets attendus (voir 2/) mais a produit d'autres effets, d'ailleurs positifs. Elle a notamment permis aux équipes onusiennes et ministérielles marocaines de s'interroger sur la fonction évaluative, sur les nécessaires régulations du programme et sur l'établissement de critères et indicateurs d'évaluation construits en lien avec le sens et les objectifs particuliers de Tamkine. Suite à la restitution du rapport d'évaluation à mi-parcours, les membres des instances ont suivi une formation avec un consultant sur l'évaluation et ont travaillé en ateliers multisectoriels sur la définition d'un référentiel adapté.

2/ Était-elle utile ? OUI, en théorie, en tant qu'objet nécessaire à la révision-régulation pour une meilleure réalisation. NON, dans ce cas concret relatif au programme Tamkine.

La fonction de l'évaluation à mi-parcours est de permettre de faire un état des lieux de l'avancement d'un programme, afin d'identifier certains écueils ou dysfonctionnements, de proposer des recommandations « faisables » afin de permettre la régulation nécessaire permettant l'atteinte des résultats visés.

Pour que l'évaluation soit réussie (et surtout, utile) elle doit présenter 3 conditions :

- Les structures et individus directement concernés par l'évaluation doivent être « acteurs » de cette évaluation, même si elle est conduite en externe (appropriation des objectifs, des critères et indicateurs, des modalités et opérations empiriques de l'évaluation. Ils doivent pouvoir y déposer le sens de LEUR projet et entrevoir le bénéfice d'une telle démarche. Plus le référentiel de l'évaluation sera co-construit, la démarche méthodologique validée, plus les résultats et recommandations de l'évaluation seront acceptés) ;
- Les données formant l'analyse et les interprétations doivent être objectivées, rationalisées et intelligibles. L'explicitation de la démarche méthodologique et de l'enquête de terrain, comme les conditions d'analyse doivent être transparentes et comprises par les personnes et instances évaluées ;
- Les recommandations doivent être contextualisées, pertinentes et faisables (voir nos commentaires en troisième colonne ci-dessous).

3/ Le programme a-t-il mis en oeuvre le plan d'amélioration ? **NON**

Tableau comparatif des recommandations principales soulevées dans le rapport d'évaluation à mi-parcours et de leur niveau de mise en oeuvre sur la seconde période de Tamkine :

Principales recommandations du rapport d'évaluation mi-parcours <i>(Extrait du résumé exécutif du rapport d'évaluation à mi-parcours, Août 2012, p. 2)</i>	Fonctions du programme visées	Mise en œuvre de ces recommandations mi-parcours
<i>« Eu égard aux écarts budgétaires observés, il est nécessaire d'avoir de toute urgence une réallocation précise des ressources humaines et budgétaires pour la période restante du programme.</i>	Gestion financière	NON
<i>À cet effet, il est fortement recommandé de renforcer le processus de planification et de gestion budgétaire du PCM à travers les actions suivantes:</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Renforcement des capacités humaines des entités chargées de la planification financière et des révisions budgétaires du PCM</i>	Prévision budgétaire Comptabilité	NON

<p>- <i>Mise en place d'un outil de gestion et de planification commun et harmonisé entre les différentes entités concernées</i></p>		<p>NON</p>
<p>- <i>Analyse des processus de gestion de fonds des huit Agences du SNU impliquées pour sélectionner et mettre en place le mode de gestion de fonds le plus adéquat</i></p>		<p>Recommandations fondées en regard de l'efficacité de l'objectif de gestion conjointe (objectif F-OMD) mais non pertinentes en regard des réalités et de la faisabilité en contexte.</p> <p>Les critiques soulevées relatives aux faiblesses du dispositif budgétaire et comptable sont fondées. Nous ferons les mêmes recommandations d'homogénéisation et d'analyse comptable approfondie. Mais elles semblaient infaisables durant la vie du programme : il s'agissait aussi de tenir compte des conditions fixées par NY et de l'organisation financière « traditionnelle » du SNU.</p> <p>Notons les réponses massives des agents du SNU-Maroc impliqués sur leur compréhension de la nécessité et le souhait d'unifier la gestion des fonds du programme sur une seule agence, et leur expression de blocages structurels « imposés par NY »</p> <p>Enfin les conditions comptables et budgétaires étaient définies dès le Prodoc, qui a été validé en amont par le S-MDGF et le S-NU.</p>
<p>- <i>Organisation urgente d'un séminaire stratégique entre les acteurs majeurs de TAMKINE pour la révision du schéma décisionnel et l'identification claire des rôles de chaque acteur</i></p>	<p>Gouvernance</p> <p>Organisation institutionnelle</p> <p>Système de décision</p>	<p>Cette critique est-elle réellement fondée au vu du dispositif de gouvernance de Tamkine et la répartition explicite entre instances (cf PRODOC et Manuel de Procédures) + désignation chefs de files et points focaux ?</p> <p>VOIR ATELIERS SPECIFIQUES (action learning / focus country/ compte rendus ateliers d'évaluation à partir de sept. 2010</p>
<p>- <i>Révision et réactualisation du manuel des procédures pour y intégrer les changements organisationnels convenus lors du séminaire stratégique mentionné au précédent alinéa</i></p>		<p>NON.</p> <p>Pas de modification du manuel de procédures en cours de programme. Le Manuel de Procédures a été conçu très tôt, au tout début de la vie du programme, co-construit par l'ensemble des partenaires « organisateurs » et stipule avec beaucoup de précisions les rôles et responsabilités de chacun (le Manuel de Procédures, comme l'organisation de la gouvernance sont, au contraire, soulignés par le rapport de modélisation de l'expérience (2011) comme des points forts du programme.)</p>
<p><i>De même, il est recommandé de mettre en place une assistance à la mise en œuvre de l'observatoire de gestion et de collecte des données relatives aux indicateurs d'impact du programme, et qui pourrait être entreprise à travers des experts internes choisis au sein des agences du SNU.</i></p>	<p>Evaluation d'impact</p>	<p>NON</p> <p>La recommandation reste valable. Les indicateurs et outils de mesure de l'impact auraient d'ailleurs dû être construits dès l'amont du programme (phase de conception), et intégrer de façon plus précise et détaillée, des critères « QUALITATIFS ». Toutefois, le programme a aussi pour produit visé d'accompagner les dispositifs de collectes et les référentiels (BSG, SIC...). Ces produits permettront justement de fourbir les instruments et référentiels nécessaires à la collecte de données sensibles au Genre et, par là, aux données d'impact.</p>
<p><i>Il est fortement recommandé d'optimiser le processus d'élaboration et de validation du reporting. Dans cette perspective, l'évaluateur a proposé une solution en vue d'alléger ce processus, sachant que celle-ci ne peut être affinée et mise en œuvre que par une approche consensuelle entre les différents acteurs concernés.</i></p> <p><i>☐ Notamment, il est recommandé de sensibiliser et de former tous les acteurs concernés par la remontée des données du reporting à son usage et à l'intérêt d'y participer, et de dédier un budget spécifique à ce type d'action.</i></p>	<p>Transparence</p> <p>Redevabilité</p>	<p>NON</p> <p>(Voir remarques relatives aux conditions de gouvernance + reprendre dans le rapport de modélisation (2011) le chapitre sur la transparence et la redevabilité)</p> <p>Le dispositif de reporting est trop techniciste et ne permet pas aux acteurs de s'en saisir.</p> <p>De notre point de vue, il serait nettement plus bénéfique à ce type de programmation conjointe d'innover sur les critères, conditions et modalités du suivi-évaluation, en laissant notamment une autonomie plus importante aux acteurs de terrain pour la conception d'un dispositif évaluatif contextualisé - voir nos recommandations à ce sujet.</p>

<p><i>Enfin, il est fortement conseillé de s'appuyer sur les partenariats sociaux nationaux et régionaux pour permettre au MDSFS de mettre en place des structures régionales en vue d'assurer, efficacement et à moindre coût, une offre d'appui social de proximité qui s'étend sur tout le territoire marocain »</i></p>	<p>Territorialisation</p>	<p>La déconcentration proposée par l'évaluateur ne pouvait dépendre de décisions des organisateurs du programme Tamkine mais de décisions (et volonté) politiques et administratives marocaines.</p> <p>Sur le plan de l'organisation administrative globale, le projet de régionalisation avancée laisse entrevoir des perspectives positives dans ce sens.</p> <p>Concernant le MDSFFS notons qu'il fait partie des Ministères marocains non-déconcentrés. Toutefois le Agences du Développement Social (ADS), antennes territoriales, sont placées sous sa tutelle et auraient pu assurer le relais territorial du Ministère pour le programme Tamkine (ce qui ne fut pas le cas, ni avant, ni après l'évaluation à mi-parcours.)</p>
---	----------------------------------	--

L'ensemble des personnes consultées déclare ne pas s'être approprié les résultats ni les recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

III.3 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère d’efficacité (niveau des résultats)

III.3.a – Efficacité du PCM Tamkine à contribuer aux objectifs et modalités d’action internationaux (questions évaluatives 22 [a, b, c et d])

Contribution du programme Tamkine à la réalisation des OMD visés au niveau local et national (q.e 22.a)

Nous l’avons vu, le programme marocain de Lutte contre toutes les formes de violences fondées sur le genre par l’autonomisation des femmes et des filles (Tamkine) contribue plus particulièrement et explicitement à l’Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD) n° 3 : « *Promouvoir l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes* » . Il contribue également, partiellement aux OMD 1 (« *Réduire l’extrême pauvreté et la faim* ») et 6 (« *Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d’autres maladies* ») et indirectement sur certains aspects liés à l’ensemble des huit Objectifs du Millénaire.

En reprenant les données issues de l’analyse de la situation marocaine extraites du document de l’UNDAF Maroc 2012-2016, du bilan commun de pays CCA 2010, nous tentons d’apporter des réponses aux indicateurs de progrès spécifiés pour l’atteinte des OMD visés par Tamkine et de proposer une brève analyse.

INDICATEURS OMD SPECIFIES PAR ET POUR TAMKINE	RESULTATS MAROCAINS (Appui sur l’Etat des lieux de l’UNDAF 2012-2016 + Bilan commun de pays CCA 2010 + analyse par évaluateurs)
Proportion de la population disposant de moins d’un dollar par jour en Parité du Pouvoir d’Achat (PPA),	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble : 0,56 (2008) contre 3,5 en 1990 ▪ Masculin : 0,49 (2008) ▪ Féminin : 0,63 (2008) ▪ Urbain : 0,07 (2008) ▪ Rural : 1,20 (2008) <p>La parité du pouvoir d’achat fait ressortir les deux tendances de vulnérabilité : le genre (les femmes) et la ruralité.</p>
Indice d’écart de la pauvreté [incidence de la pauvreté x degré de pauvreté]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0, 0186 (2008) contre 0,0271 en 1990. <p>Autres indicateurs de pauvreté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de pauvreté réduit de 16% à 9% entre 1998 et 2007 ▪ Taux de pauvreté 4,8% en milieu urbain contre 14,5% en milieu rural (2007) ▪ Dépense annuelle des 10% les plus aisés en milieu urbain 18,6 fois plus élevée que celle des 10% les plus pauvres en milieu rural (2007)
Taux d’alphabétisation des 15 à 24 ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculin : 86,7 (2009) contre 71 en 1994 ▪ Féminin : 72,1 (2009) contre 72,1 en 1994 ▪ Ensemble : 79,5 (2009) contre 58 en 1994 <p>Le taux d’alphabétisation des jeunes de 15 à 24 ans progresse fortement au Maroc depuis 15 ans même si les efforts doivent encore être poursuivis pour atteindre un taux plein d’alphabétisation.</p>
Taux d’alphabétisation des femmes de 15 à 24 ans par rapport à celui des hommes,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urbain : 94,4 (2009) ▪ Rural : 66,7 (2009) ▪ Total : 83,2(2009) contre 70,6 en 2000. <p>Très nette progression de l’alphabétisation des filles et des femmes en 10 ans. Tendence encore plus forte en milieu rural.</p>
Rapport filles/garçons dans l’enseignement primaire, secondaire et supérieur, respectivement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaire : 89 (2009) ▪ Secondaire collège : 80 (2009)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secondaire qualifiant : 97 (2009) ▪ Supérieur : 90 (2009) <p>Très nette progression de l'intégration des filles dans l'enseignement depuis 1990. Tendance plus forte encore au primaire, dans le secondaire qualifiant et dans le supérieur.</p>
Pourcentage de salariées dans le secteur non agricole qui sont des femmes,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urbain : 24,9% (2009) ▪ Rural : 7,5 % (2009) ▪ Total : 21,7 % (2009) contre 23,5% en 2000. <p>Léger recul de l'emploi des femmes dans les secteurs non-agricole depuis 2000. (Résultat dû notamment à l'accroissement léger du chômage des femmes et à des tendances variables selon le type d'activité (voir détail des chiffres de la cible 11))</p>
Taux de prévalence du VIH parmi les femmes enceintes âgées de 15 à 24 ans.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séroprévalence au VIH pour les femmes enceintes : 0,17 % en 2009. <p>En hausse par rapport aux données antérieures.</p>

Autres indicateurs pertinents (appui sur les données récentes du HCP) :

- Proportion de sièges occupés par des femmes au Parlement : de 0,7 % en 1990 à 16,7% en 2011.
- Dynamique inverse pour les femmes ministres : forte augmentation de leur nombre en 2009 en regard des résultats de 1990, mais baisse notable à partir de fin 2011 (1 seule femme ministre dans le nouveau gouvernement).
- Très forte augmentation des femmes conseillères locales entre 2003 et 2009.
- Taux d'activité des femmes de 25,5 % contre 74,3 % pour les hommes (2011).
- 147 000 enfants âgés de 7 à moins de 15 ans (garçons et filles), soit 3% de l'ensemble des enfants de cette tranche d'âge (2010). Ce nombre est en nette baisse depuis 1999 où il atteignait 517 000 (9,7% de l'ensemble des enfants du même âge).
- Taux de chômage a reculé de 13,8 % à 8,9 % entre 1999 et 2011.

Les efforts du Maroc pour améliorer les conditions humaines et le Développement Humain sont considérables. Concernant les indicateurs des OMD ciblés par le programme Tamkine les progrès sont très significatifs et encourageants. Toutefois, si l'on considère les objectifs à atteindre pour 2015, l'Etat marocain ne peut relâcher ses efforts et doit poursuivre avec autant de volontarisme les engagements pris. L'appui de la communauté internationale, et notamment du SNU au Maroc doit également être maintenu.

Contribution du programme Tamkine à l'amélioration de l'application des principes de la Déclaration de Paris et du programme d'action d'Accra (q.e 22.c)

➤ **Etude de la situation marocaine (et particulièrement du PCM Tamkine) en regard des indicateurs de progrès de l'efficacité de l'aide relatifs à la Déclaration de Paris – 2005.**

INDICATEURS DE PROGRES (Déclaration de Paris)		SITUATION MAROCAINE (dont contribution du PCM Tamkine)
1	<p>APPROPRIATION</p> <p>Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles — Nombre de pays ayant adopté des stratégies nationales de développement (y compris des SLP) qui ont des priorités stratégiques claires se rattachant à un cadre de dépenses à moyen terme et comptabilisées dans les budgets annuels.</p>	<p>Le Maroc est engagé dans de nombreuses stratégies nationales de développement traduites en plans nationaux ou programmes opérationnels.</p> <p>Ces plans nationaux organisent un cadre de résultats précis ainsi qu'un dispositif budgétaire dédié (attribution d'un budget national dédié annuel, désignation des institutions publiques référentes et garantes, dispositifs de transparence (critères de redevabilité et de bonne gouvernance systématiquement précisés). Nous pouvons citer l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la Stratégie nationale d'alphabétisation et d'éducation non-formelle adoptée en 2004 ou encore la stratégie nationale pour le développement durable traduite notamment par le Plan Maroc Vert, etc.</p> <p>Notons que ces stratégies nationales, parfois sectorielles, relèvent le plus souvent d'une mise en œuvre et d'un impact multisectoriels.</p> <p>Dans la fenêtre Genre, (en rapport avec le programme Tamkine) nous retiendrons la « Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement » lancée en 2006 et traduite aujourd'hui dans le Plan gouvernemental de l'Egalité actuellement en cours d'actualisation par le nouveau Gouvernement marocain et le MSFFDS).</p>
2	<p>ALIGNEMENT</p> <p>Des systèmes nationaux fiables — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.</p>	<p>Voir aussi les réponses en 5.b</p> <p>Concernant le fonctionnement comptable public dans le cadre du programme Tamkine, chaque secteur ministériel impliqué dans Tamkine a été engagé par voie de convention avec les agences du SNU partenaires pour bénéficier des fonds du programme (directement ou indirectement, nous y revenons plus bas). L'ensemble de l'usage des fonds relatifs au programme a été justifié (engagement des dépenses, exécution des dépenses, sources et justificatifs des dépenses,... furent précisés en toute transparence).</p>
3	<p>Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales — Pourcentage des apports d'aide destinés au secteur public qui est comptabilisé dans le budget national des partenaires.</p>	<p>« Le financement des bailleurs de fonds a augmenté considérablement durant les dix dernières années. En 2006, l'aide publique au développement nette totale et l'aide officielle ont atteint 1 046 millions de \$EU (équivalent à 1,6 % du PNB, soit 34 \$EU par habitant) alors qu'elle s'élevait à 419 millions de \$EU (1,2 % du PNB et 15 \$EU par habitant) en 2000. Le montant des décaissements de la BIRD entre 2005 et 2008 était en moyenne de 275 millions de \$EU par an, représentant le deuxième plus grand bailleur de fonds après l'UE. En dépit de son montant croissant, l'APD ne représente qu'une proportion relativement faible (moins de 5 %) des dépenses annuelles totales de l'Etat. » (Rapport n°50 316 MA de la Banque mondiale, p. 47).</p> <p>Selon l'enquête de 2008 sur la mise en œuvre de la déclaration de Paris, environ 80 % du financement des bailleurs de fonds a été décaissé dans le cadre de systèmes nationaux. (pour un objectif cible mondial de 85 %)</p> <p>Dans le cadre du programme Tamkine (voir à ce sujet le chapitre relatif au mécanisme de gestion des fonds du programme), les fonds internationaux alloués, à savoir 8 400 000 \$US ont suivi une gestion canalisée au niveau du</p>

		<p>siège du PNUD NY. Au niveau Marocain, ces fonds ont été attribués, sur requête de fonds du BCR Maroc auprès du MDG-F/PNUD NY, aux 8 agences SNU impliquées dans le programme, en regard des résultats et activités qu'elles soutenaient plus directement. Ces fonds ont ensuite été alloués aux partenaires nationaux par enveloppes référencées en regard des produits et activités, suivant des conventions de partenariats formelles axées sur les résultats. Les fonds ont enfin étaient engagés et exécutés selon deux modalités différentes (variables selon la possession ou non d'un compte par le secteur ministériel) : soit par transfert de fonds au partenaire national, soit par paiement direct de la dépense (contractée soit par l'agence SNU, soit par le partenaire).</p>
4	<p>Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné — Pourcentage de l'aide fournie par les donateurs à des fins de renforcement des capacités par le biais de programmes coordonnés compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires.</p>	<p>« <i>La coordination des bailleurs de fonds s'est améliorée, aidée par la solidité des programmes nationaux et le rôle actif du gouvernement. Les bailleurs de fonds s'emploient à assurer une plus grande coordination en amont des programmes pays et des activités sectorielles. Une coordination particulièrement visible, en 2009, quatre des principaux bailleurs de fonds du Maroc – Banque mondiale, BAD, AFD et UE – ayant initié un processus de collaboration dans le développement de leurs stratégies respectives, nouvelles ou actualisées. Certains domaines, tels que l'INDH, la réforme de l'administration publique, l'éducation, ont connu une collaboration particulièrement forte, avec l'usage systématique de missions conjointes, de cadres de résultats 48 harmonisés et de conditions de décaissement communes. D'autres, tels que le programme d'accès aux routes rurales, ont réuni plusieurs bailleurs de fonds autour d'une approche sectorielle. Les bailleurs de fonds reconnaissent de plus en plus leurs domaines d'avantage comparatif respectifs.</i> » (Rapport n°50 316 MA de la Banque mondiale, pp 47-48).</p> <p>Concernant la totalité des moyens mobilisés par le programme Tamkine, les évaluateurs ne disposent pas de l'ensemble des informations nécessaires. Le Fonds MDG a alloué 8 400 000 \$ US au programme Tamkine pour ses différentes activités et réalisations. Un maximum de 7% de ces fonds a pu être employé pour les frais indirects des agences SNU impliquées dans le programme. (« <i>Support costs</i> »). A ce budget global alloué par le MDG-F (Coopération Espagnole) pour l'ensemble des dépenses relatives au programme Tamkine il faut encore ajouter la participation financière importante de l'Etat marocain. En effet, les secteurs ministériels ont contribué financièrement à la réalisation des activités (soit par voie de conventions de cofinancements, soit par la mise à disposition de personnels, de moyens techniques et logistiques, etc.). La part de l'implication des ressources marocaines nous semble très importante même si nous ne sommes pas en capacité de la chiffrer précisément. A une moindre mesure la société civile a également contribué en mettant de nombreux moyens à la disposition du programme. Nous pensons particulièrement ici à la contribution des ONG (mise à disposition de moyens financiers, humains, logistiques, matériels et de locaux). Les instruments comptables du programme Tamkine ne valorisent pas l'ensemble de ces contributions et donc la part de la contribution des partenaires nationaux et associatifs.</p>
5 a	<p>Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.</p>	<p>« <i>Les améliorations de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés et des procédures de sauvegarde s'inscrivent dans l'objectif global du gouvernement d'améliorer la qualité de l'administration et de renforcer la compétitivité de l'économie nationale. Le Maroc a confirmé son intérêt à être considéré comme candidat au programme pilote d'utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés dans le cadre d'opérations appuyées par la Banque [Mondiale]. Suite à un rapport analytique sur la passation des marchés (CPAR) 2007, il a entrepris une évaluation plus approfondie de son système national de passation des marchés. Il a également accepté d'entreprendre des</i></p>
5 b	<p>Utilisation des systèmes nationaux de</p>	

	<p>passation des marchés — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.</p>	<p><i>évaluations externes de référence de ses systèmes de gestion financière (CFAA) en 2003 et 2007 et une évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) en 2009. Ces évaluations ont noté que les systèmes du Maroc sont relativement solides et présentent un faible risque fiduciaire. Elles ont également identifié des domaines nécessitant des améliorations. Le gouvernement a exprimé sa volonté de résoudre ces problèmes et, dans de nombreux cas, a déjà approuvé l'établissement de plans d'amélioration.</i> » (Rapport n°50 316 MA de la Banque mondiale, p.48)</p> <p>Concernant le programme Tamkine, l'ensemble des contractualisations nécessitant des passations de marchés ont respecté la législation et les procédures marocaines des marchés publics.</p>
6	<p>Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en oeuvre parallèles — Nombre d'unités parallèles de mise en oeuvre de projets par pays.</p>	
7	<p>L'aide est davantage prévisible — Pourcentage de versements opérés selon des calendriers convenus dans des cadres annuels ou pluriannuels.</p>	<p>Le cadre de résultats du programme Tamkine et son PMF permettent une véritable lisibilité concernant la répartition et le calendrier de l'arrivée des fonds du programme.</p> <p>Rappelons (comme vu dans le chapitre relatif au mécanisme de gestion), que les versements opérés le sont dans un cadre préétabli fixant deux conditions (structure PNUD/MDG-F NY) : 1/ L'avancement des réalisations effectives du programme en regard de son plan d'action annuel commun ; 2/ L'engagement d'au moins 70% des fonds de l'année précédente.</p>
8	<p>L'aide est non liée — Pourcentage de l'aide bilatérale qui est non liée.</p>	
9	<p style="text-align: center;">HARMONISATION</p> <p>Utilisation de procédures ou dispositifs communs - Pourcentage de l'aide fournie par le biais d'approches fondées sur des programmes.</p>	<p>« <i>Au cours des dernières années, environ 80 % du financement des bailleurs de fonds a été décaissé en utilisant le budget national et les procédures d'information financière, d'audit et de passation de marchés nationales, à travers soit des opérations d'appui budgétaire, soit des projets faisant usage des systèmes nationaux. La grande majorité du financement des bailleurs de fonds est destinée au secteur public (Banque mondiale : 96 %, BAD : 93 %, UE : 90 %). Une part importante des programmes de quelques bailleurs bilatéraux, tels que l'Espagne, l'Allemagne et le Canada, est destinée au secteur non gouvernemental.</i> » (Rapport n°50 316 MA de la Banque mondiale, p. 142).</p> <p>Concernant Tamkine, il s'agit d'un Programme Conjoint Multisectoriel, co-engageant l'Etat marocain et la communauté internationale (ici le MDG-F/PNUD NY et le SNU Maroc). La logique programmatique, axée sur les résultats, fonde l'ensemble de la démarche et favorise la bonne gouvernance autour d'un projet transversal et multisectoriel commun. Les dispositifs de gestion, de suivi-évaluation, comme les conditions de transparence et de redevabilité sont largement respectés.</p>
10	<p>Encourager les analyses conjointes — Pourcentage a) de missions sur le terrain et/ou b) de travaux analytiques par pays, y compris les études de diagnostic qui sont effectuées conjointement.</p>	<p>A travers, notamment, le Groupe thématique Genre constitué de 12 agences SNU implantées au Maroc, le pays expérimente depuis plusieurs années l'approche conjointe et multisectorielle en matière de promotion des DHFF et de LCVFG. Le groupe associe les études productrices de diagnostic et de connaissances autant que des actions communes sur les différents territoires marocains. Le programme « <i>Action learning for Gender equality</i> » réunissant ces différentes agences depuis 2009 montre aussi les efforts faits en direction d'un travail conjoint.</p> <p>Le programme Tamkine montre pour sa part une ambition plus forte encore à s'engager dans ce sens, en réunissant 8 agences, 13 départements ministériels et plus de 40 ONG ou réseaux d'ONG pour la réalisation de 102 activités multisectorielles conjointes.</p>
11	<p>GESTION AXEE SUR LES RESULTATS</p>	<p>Le Maroc a engagé son action politique et administrative nationale selon</p>

	<p>Cadres orientés vers les résultats — Nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances, transparents et se prêtant à un suivi, qui permettent d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne a) les stratégies nationales de développement et b) les programmes sectoriels.</p>	<p>une planification et une gestion axées sur les résultats. Chaque secteur ministériel voit ses priorités, objectifs, actions et modalités de suivi et de pilotage structurés dans des Plans sectoriels qui exposent le cadre des résultats attendus dans leur domaine.</p> <p>L'ensemble des départements ministériels engagés dans le programme Tamkine stipule dans leurs plans sectoriels la priorité d'intégration du Genre. Le travail accéléré par le programme Tamkine pour l'intégration de la Budgétisation Sensible au Genre dans les politiques publiques nationales montre par ailleurs des avancées très importantes.</p> <p>Le rapport n°50 316-MA de la Banque mondiale, estimait qu'à fin 2009, 24 départements ministériels sur 34 assuraient une gestion transparente et efficace des ressources humaines, et que 26 départements ministériels avaient introduits la budgétisation axée sur les résultats.</p> <p>Concernant l'intégration du Genre dans les politiques publiques, l'Etat marocain produit un rapport annuel, le « rapport Genre » (via le MEF) qui répond à l'atteinte des résultats proposés en regard d'un référentiel et d'indicateurs préétablis sur l'intégration du Genre dans les plans sectoriels publics.</p> <p>Enfin, le programme Tamkine est structuré selon un cadre de résultats et un PMF précis, détaillés, pertinents et cohérents (voir chapitre III.1.b de ce rapport) permettant une programmation et une gestion axées sur les résultats.</p>
12	<p>RESPONSABILITE MUTUELLE</p> <p>Responsabilité mutuelle — Nombre de pays partenaires où sont entreprises des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide, notamment ceux qui figurent dans la présente Déclaration.</p>	<p>Le Maroc a établi en 2008 un rapport relatif à la contribution du pays à l'amélioration de l'efficacité de l'aide, en regard des critères de la Déclaration de Paris (et du plan d'action d'Accra).</p> <p>Sur les 54 pays bénéficiant de fonds du F-OMD, le Maroc (2 PCM, « Culture » et « Genre ») a été choisi avec 8 autres pays comme pays pilote de l'initiative Focus Country qui permet l'évaluation mutuelle et régionale des progrès accomplis. L'intégration dans le "Focus Country" permet au Maroc de recevoir un appui additionnel afin de mettre en place, au niveau national, deux stratégies : une stratégie de plaidoyer et de communication et une stratégie de suivi et évaluation pour l'accélération du processus d'atteinte des OMD.</p> <p>Par ailleurs, le programme Tamkine respecte les consignes relatives aux dispositifs de suivi-évaluation (reporting, etc) et la production et la diffusion (via le siège NY) des résultats des évaluations (à mi-parcours et finale).</p> <p>Enfin, le rapport relatif à la modélisation du programme Tamkine en matière de gouvernance, de gestion et de coordination pour le transfert international de l'expérience (Daydé - 2011) a été publié et diffusé à échelle internationale. Les résultats de ce rapport ont également fait l'objet d'un partage d'expérience lors d'un atelier international relatif aux PCM « Genre » organisé au Maroc en 2011.</p>

➤ **Etude du PCM Tamkine en regard du Programme d'action d'Accra – 2008.**

Les ambitieux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) visent des cibles majeures pour 2015 en matière de lutte contre l'extrême pauvreté, le développement humain, la promotion de l'égalité,... Suite à la Déclaration de Paris (2005), le Programme d'action d'Accra (Ghana) organisé en 2008 s'est inscrit dans une réflexion internationale qui cherchait à accélérer l'atteinte des OMD en renforçant et révisant les conditions et l'efficacité de l'aide aux pays en voie de développement. Le programme d'action est organisé autour de trois grandes priorités. Il trouve de nombreuses correspondances avec la Déclaration de Paris et la réforme des Nations Unies organisée autour des principes de « Tous unis dans l'action ».

Le Programme Tamkine, financé par le fonds pour l'atteinte des OMD (MDG-F), avait pour principes de s'inscrire dans ces engagements internationaux. Nous venons de considérer sa correspondance aux indicateurs de progrès de la Déclaration de Paris. Nous considérons dans ce paragraphe sa correspondance aux principes du programme d'action d'Accra.

PRINCIPES D'ACTION D'ACCRA	RESULTATS DU PCM TAMKINE
<p>PRIORITE 1 : RENFORCER L'APPROPRIATION PAR LES PAYS DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT</p>	<p>TRES FORTE CORRESPONDANCE</p>
<p>Elargir le dialogue au niveau des pays sur les politiques à suivre en matière de développement (critères a, b et c)</p>	<p>a) Le programme Tamkine est un programme conjoint (8 agences) multisectoriel qui a associé dès sa phase de conception les partenaires nationaux (13 secteurs ministériels) et les OSC (dont plus de 40 ONG ou réseaux d'ONG). Il s'inscrit en parfaite cohérence avec les priorités, stratégies et plans nationaux marocains en matière de DHFF et de LCVFG. Il a assuré un plaidoyer et une relation continue avec le Parlement. Les partenaires locaux furent pour leur part impliqués plus tard dans la vie du programme et notamment pour les activités plus opérationnelles et techniques (BSG, SIC,...)</p> <p>b) Le programme Tamkine a favorisé, par la structure de ses instances (tripartites) et par différents modules de renforcement des capacités à accroître la capacité de l'ensemble des acteurs à prendre une part active dans la politique de développement.</p> <p>c) Le programme Tamkine s'inscrit dans le projet national de renforcement et de promotion des Droits Humains et plus particulièrement concernant l'égalité de droits entre hommes et femmes.</p>
<p>Renforcer les capacités des pays à conduire et gérer le développement (critères a, b et c)</p>	<p>a) L'Etat marocain n'a pas, à notre connaissance, fait de recensement systématique des domaines nécessitant des renforcements de compétences (voir nos analyses et recommandations dans ce sens). Les agences SNU impliquées ont pour leur part mobilisé l'ensemble des ressources et compétences nécessaires pour la bonne mise en œuvre de l'aide. Les agents se forment par ailleurs régulièrement.</p> <p>b) Les secteurs ministériels notamment ont pu bénéficier de modules de renforcement des capacités et de dispositifs innovants tels que l'action learning. Le SNU a favorisé la mise à disposition de ressources techniques. Les commandes externes (études, évaluations, prestations...) pour les réalisations du programme reposaient dans la majorité des cas sur un appel d'offre dont un des critères était l'origine locale ou régionale de l'intervenant.</p> <p>c) Les partenaires nationaux et agents du SNU se sont engagés régulièrement dans des processus de formation, d'échanges de pratiques, d'analyse de l'expérience. Les évaluateurs soulignent toutefois que le programme ne s'est pas doté d'un véritable dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ni de plan de renforcement des capacités pluriannuel pour les partenaires nationaux (y compris le ministère leader)</p>

<p>Renforcer et s'appuyer sur les systèmes nationaux (critères a, b, c, d, e)</p>	<p>a) + b) Le programme Tamkine s'est appuyé sur un montage « mixte » pour l'acheminement de l'aide. Fonds unifiés au niveau du PNUD NY, acheminement des fonds vers les 8 agences SNU impliquées, qui elles mêmes ont pu acheminer les fonds vers les secteurs ministériels sur la base de conventions de partenariats et de plans de travail.</p> <p>c) Le royaume du Maroc et le BCR Maroc ont effectué des bilans communs du pays (dont le dernier en 2010). Le diagnostic conjoint issu de ce bilan organise notamment les priorités et stratégies nationales multisectorielles ou sectorielles, les plans sectoriels de développement ainsi que l'UNDAF qui établit le cadre du programme des Nations Unies en appui aux priorités nationales.</p> <p>d) Tamkine est fondé sur un document de programme (prodoc) définissant très précisément le cadre des résultats, les modalités de l'aide et de gestion des fonds, les responsabilités de chaque partie et l'engagement à respecter les législations marocaines.</p> <p>e) Le programme Tamkine a exécuté à ce jour plus de 73 % du budget alloué par le F-MDG pour sa réalisation. Sur 100 % des fonds exécutés au moins 93 % ont été exécutés dans le cadre du programme pour les activités du programme.</p>
<p>PRIORITE 2 : BATIR DES PARTENARIATS PLUS EFFICACES ET PLUS OUVERTS A TOUS AU DEVELOPPEMENT</p>	<p>FORTE CORRESPONDANCE</p>
<p>Réduire la fragmentation de l'aide qui représente un coût</p>	<p>Le programme Tamkine a permis d'unifier autour d'un même programme un seul fonds (MDG-F) et les ressources de plusieurs agences SNU et de plusieurs ministères. Toutefois, si l'aide internationale au Maroc ne représente financièrement qu'une faible part de son PIB (moins de 3%), les bailleurs se multiplient sur le territoire et les initiatives, projets, programmes sont très nombreux. Cela vaut également pour les questions relatives aux DHFF et à la LCVFG. Si Tamkine a su fédérer les forces vives marocaines autour d'un seul programme, celles-ci continuent à agir par ailleurs, de façon éparpillées sur d'autres programmes avec d'autres bailleurs. (qui peuvent être des ONG internationales, des partenaires bilatéraux, des organisations mondiales voire même des agences SNU impliquées dans le programme)</p>
<p>Améliorer le rapport coût-résultats des apports d'aide</p>	
<p>Collaborer avec les nouveaux acteurs du développement</p>	<p>Le royaume du Maroc est un des 9 pays impliqués dans l'initiative Focus Country du Fonds pour les OMD. En ce sens il voit ses capacités d'évaluation et de communication renforcées. A travers l'implication des partenaires du programme, leur participation à des ateliers internationaux de valorisation et de partage des expériences, à travers la diffusion internationale et régionale des résultats de ses évaluations, des résultats de sa modélisation, le programme Tamkine capitalise, explicite, modélise ses bonnes pratiques et leçons à tirer et partage son expérience avec ses homologues.</p>
<p>Raffermir l'engagement auprès de la société civile</p>	<p>Les OSC engagées comme partenaires du programme Tamkine bénéficient d'une représentation importante au sein des instances du programme. En ce sens, elles élaborent, décident, pilotent et évaluent les avancées et réalisations du programme de développement. Par ailleurs, et de par leur implication comme « partenaires » elles ont les mêmes obligations que les partenaires nationaux : conventionnements et plans annuels pour l'obtention de fonds, reddition des comptes et des réalisations, transparence des résultats et des évaluations. Notons que le programme Tamkine a favorisé l'implication des OSC (ONG essentiellement) dans les ateliers nationaux, régionaux et internationaux ainsi que la modélisation de leurs expérimentations et bonnes pratiques.</p>
<p>Adapter les politiques d'aide visant des pays en situation précaire</p>	<p>Le Maroc ne peut être classé dans la catégorie des pays en situation précaire. Le Royaume bénéficie d'une vie politique stable, n'est pas en conflit territorial, ne subit pas d'agression et fait montre d'une croissance économique et démographique importante au vu des autres pays de la région.</p>

PRIORITE 3 : OBTENIR DES RESULTATS SUR LA VOIE DU DEVELOPPEMENT ET RENDRE COMPTE DE CES RESULTATS	TRES FORTE CORRESPONDANCE
<p>Mettre l'accent sur l'obtention de résultats (critères a, b, c, d)</p>	<p>Le programme Tamkine suit le modèle des PCM du MDG-F ainsi que le modèle du SNU (NY et Maroc) ou encore le modèle sectoriel national : il est inscrit dans une approche axé sur les résultats. Son cadre de résultats et son PMF sont suffisamment structurés, détaillés, critériés pour permettre la mesure (voir à ce sujet le chapitre II.2) de ses résultats.</p> <p>a) Le dispositif de suivi-évaluation et le mécanisme de gestion propres aux PCM MDG-F permettent le suivi efficace de l'exécution des fonds et de la réalisation des activités du programme</p> <p>b) Sur le versant des acteurs internationaux (SNU NY et Maroc, PNUD et MDG-F), le programme Tamkine est doté de nombreux instruments de planification, budgétisation, suivi, transparence, etc. Les évaluateurs soulèvent toutefois l'absence de certains dispositifs et instruments qui permettraient la mesure de l'impact sur des versants plus qualitatifs. Par ailleurs, le programme Tamkine a largement renforcé les capacités de planification, de budgétisation, de recensement et de capitalisation des informations intégrant le genre (Appui au PCD, BSG, SIC, etc)</p> <p>c) Le programme Tamkine a fourni de nombreux outils et un dispositif complet de renforcement des capacités nationales (compétences, technique, logistique) en matière de système d'information, d'études et de statistiques.</p> <p>d) Le plaidoyer national est l'une des fonctions principales du programme Tamkine qui a fortement incité l'Etat marocain à intégrer la culture du résultat, de la transparence, de la redevabilité et de la systématisation du recueil et du traitement de l'information. Concernant la liberté laissée aux agences de terrain pour agir au mieux en fonction de l'amélioration de l'efficacité de l'aide, les évaluateurs soulèvent une dépendance encore forte aux structures, procédures et modalités d'action fixés par le siège du SNU qui peuvent introduire des lourdeurs ou inadaptations au contexte (hétérogénéité des gestions comptables, non unification des fonds et des moyens humains, sectorialisation forte, etc).</p>
<p>Améliorer la transparence et la reddition de comptes à nos opinions publiques sur les résultats obtenus (critères a, b, c, d)</p>	<p>a) Et b) Les comptes des départements ministériels marocains sont rendus publics. Le programme Tamkine ayant intégré les partenaires nationaux dans ses instances de décision et de gestion, les comptes et résultats sont assurés de transparence. Les rapports d'évaluation du programme (mi-parcours et finale) sont publiés et mis en ligne. Les relations des bailleurs SNU avec le Parlement concernant ses travaux et l'avancement des lois sont continues. Enfin, le Rapport Genre est un modèle à retenir sur le renforcement des capacités de l'Etat à non seulement rendre des comptes sectoriels mais aussi à en avoir une approche multisectorielle thématique.</p> <p>c) Le programme Tamkine est un programme conjoint établissant pour base la corresponsabilité du SNU Maroc et de l'Etat marocain et le principe de gouvernance.</p> <p>d) La structure du programme conjoint multisectoriel en matière de suivi-évaluation, de conventionnement bipartite et d'acheminement des fonds garantissent la traçabilité des fonds du programme et ce qui en est fait. L'Etat marocain s'est d'autre part fortement engagé contre la corruption des services publics.</p>
<p>Continuer à modifier la nature de la conditionnalité afin de favoriser l'appropriation</p>	<p>L'attribution des fonds du programme Tamkine est conditionnée par l'avancement des activités et produits du programme sur la base du plan d'action annuel. Deux conditions sont posées par la structure MDG-F : un avancement notable des réalisations effectives en regard du plan de travail annuel et l'engagement d'au moins 70% des fonds alloués l'année précédente pour ces mêmes réalisations.</p>
<p>Améliorer la prévisibilité de l'aide à moyen terme (critères a, b, c)</p>	<p>a) Les plans d'action annuels sectoriels nationaux marocains sont associé à un budget et dans la plupart des cas ce budget distingue les fonds publics marocains des aides internationales (généralement formalisées par voie de convention annuelle avec un ou plusieurs bailleurs). Le Programme Tamkine offrait pour sa part une visibilité précise sur les fonds alloués pour sa réalisation en fonction des agences « porteuses » et du cadre de résultats. Les conditions de gestion des fonds et les modalités pour leur engagement ou leur exécution sont également stipulés dans le Prodod.</p>

	<p>b) Les allocations de fonds effectives ou prévisionnelles ont été communiquées aux partenaires nationaux concernant les fonds du programme Tamkine.</p> <p>c) L'aide du SNU à l'Etat marocain est définie dans un programme global d'appui au développement défini sur 4 ans (l'UNDAF). Ce programme définit, sur la base du bilan commun de pays, un programme d'aide précisant le cadre de résultats et les conditions et montants des aides du SNU Maroc.</p>
--	---

Contribution du programme Tamkine à la réalisation nationale des objectifs du principe « Tous unis dans l'action » (q.e 22.d)

Les Nations Unies se sont engagées en 2006 dans un vaste projet de réforme structurelle et fonctionnelle. Des travaux et réflexions conduits dans ce cadre s'est dégagée en 2007, notamment, l'initiative « **Tous unis dans l'action** ». Le projet est d'accroître la cohérence, l'efficacité et l'efficience des modalités de l'aide par les Nations Unies, en réduisant la fragmentation des activités du SNU et en exploitant pleinement ses capacités à l'appui du développement aux niveaux mondial, régional et national. Le principe général est que chaque pays est particulier et unique et qu'il faut agir de manière adaptée au contexte et aux besoins nationaux.

L'initiative « Tous unis dans l'action » (« *Delivering as One* ») est un programme pilote fondé sur quatre principes :

- « *One Leader* » - Une direction ;
- « *One budget* » - Un budget ;
- « *One programme* » - Un programme ;
- « *One office* » - Un système unique de gestion.

➤ **Correspondance du PCM Tamkine au principe du « One leader »**

Principe général : Ce premier principe de « One leader » vise le renforcement de la fonction de Coordonateur Résident (CR) des Nations Unies dans chaque pays. Le CR doit pouvoir donner une direction générale de l'action du SNU dans un pays déterminé, assurer le leadership sur la programmation du développement et mobiliser les ressources financières et techniques adaptées aux besoins et aux objectifs, notamment en fédérant les agences ou entités des Nations Unies présentes sur le territoire national en fonction de leurs mandats et de leurs compétences. Si chaque agence conserve l'autorité et la responsabilité de ses ressources, elle doit aussi œuvrer en soutien du leadership du CR. Le CR, de son côté, mobilise et fédère les agences autour d'un programme de développement en les associant de façon collégiale et participative. Le CR est responsable des résultats de développement obtenus, et sa performance est évaluée.

Mise en pratique par le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine :

Dans le cadre du programme Tamkine, le CR assure la fonction représentative et légale du SNU Maroc auprès des Secrétariats généraux des SNU/PNUD/MDG-G NY. A ce titre, il est garant des avancées du programme et du cadre de

résultat. Il siège au Comité National de Coordination du programme (CNC) aux côtés de la Coopération Espagnole (donateur du MDG-F) et de la Ministre de la Coopération internationale (représentante de l'Etat marocain).

Toutefois le leadership programmatique et thématique ainsi que la coordination opérationnelle du programme sont assurées par l'entité SNU leader désignée pour ce programme : ONU-Femmes Maroc.

Le CR et ONU-Femmes fédèrent les autres agences SNU impliquées (7 autres entités ou agences des Nations Unies Maroc) pour la mise en œuvre du programme Tamkine.

➤ **Correspondance du PCM Tamkine au principe du « One budget »**

Principe général : Les équipes des Nations Unies présentent un budget unifié, présentant un cadre financier unique permettant une prévision globale des ressources mises à disposition et le cadre des dépenses reliées aux actions. L'UNDAF, par exemple, présente le cadre de résultats attendu pour le programme global des Nations Unies au Maroc. Il précise le montant des ressources nécessaires pour chaque outcomes, les ressources disponibles et l'origine de ces ressources. La gestion des ressources par une centralisation via un Fonds est posée par ce principe comme l'une des options les plus efficaces pour aller dans le sens du « One UN Fonds ».

Mise en pratique par le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine :

Le budget global du programme Tamkine est constitué des ressources internationales issues du Fonds pour les OMD (MDG-F). Une enveloppe globale a été allouée pour la durée du programme (3 ans prolongés à 4 ans) devant constituer la totalité des ressources nécessaires, à savoir 8 400 000 \$ US. Ce budget global est unifié dans le cadre de résultats du programme présenté dans le Prodoc. Attribué selon une gestion centralisée au PNUD NY qui le reverse aux organisations SNU du programme. Si le dispositif financier proposé par Tamkine a permis d'unifier le cadre financier, il n'a pas permis d'atteindre un système de gestion conjointe unique. Les 8 agences partenaires reçoivent chacune une part du budget alloué global pour les activités et produits auxquels elles sont reliés. Pourtant les conditions de versement par tranche de fonds fixées par le PNUD/MDG-F NY imposent un taux d'avancement et d'engagement GLOBAL. Ainsi, certaines entités du SNU ayant respecté leur plan de travail annuel et engagé les fonds à hauteur de 70% ou plus ont pu être pénalisées par d'autres entités du SNU n'ayant pu réaliser certaines activités (et donc, n'ayant pu engager les fonds prévus (souvent pour des facteurs exogènes).

Selon nous, une centralisation de la réception et de la gestion des fonds au niveau marocain aurait pu réduire ce type de dysfonctionnement. Une seule agence marocaine pouvait centraliser la totalité du budget du programme. Soit le BCR (dans l'esprit du renforcement de son rôle de leader du SNU dans le pays), soit l'agence leader thématique et technique (ici ONU-Femmes). Ainsi, les recettes et dépenses étant harmonisées, les taux d'engagement des produits se seraient équilibrés les uns par rapport aux autres.

➤ **Correspondance du PCM Tamkine au principe du « One programme »**

Principe général : Le principe du « UN seul programme » est d'unifier la planification programmatique et budgétaire autour d'une seule entité du SNU, le BCR. Cette approche devrait permettre d'éviter la juxtaposition et

l'inadéquation de projets ou programmes moindres, d'unifier (et donc de réduire) les fonds alloués, d'avoir une approche plus transversale et intersectorielle. La programmation conjointe telle que proposée par le MDG-F va dans ce sens : rassembler autour d'un même diagnostic des besoins et priorités, autour d'un même projet de développement, le tissu onusien présent dans le pays.

Mise en pratique par le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine :

L'UNDAF au Maroc est LE programme cadre des actions du SNU. Il est établi pour quatre ans. Il englobe les priorités et grandes thématiques sectorielles couvertes par l'ensemble des agences, intégrant ainsi l'ensemble des programmes sectoriels ou multisectoriels ainsi que les outcomes visés. Toutefois il ne présente pas l'ensemble des cadres de résultats de chacun des programmes (et n'est pas toujours, d'ailleurs, inscrit dans les mêmes temporalités) ni tous les budgets relatifs.

Le programme Tamkine avait pour but d'unifier l'ensemble des secteurs autour d'un vaste projet commun visant les DHFF et la LCVFG par l'autonomisation des femmes et des filles. Nous l'avons vu, ce programme n'a pas pu fédérer l'ensemble des programmes ou initiatives à l'œuvre au Maroc sur ces thématiques (cela ne constituait pas l'un de ses objectifs). Mais Tamkine n'a pas non plus su allier l'ensemble des programmes conduits par les Nations Unies dans cette fenêtre. Aussi, les évaluateurs ont-ils constaté parfois des confusions de la part des partenaires nationaux ou des OSC entre ce qui relevait du programme Tamkine et ce qui relevait d'un projet ou d'un programme distinct de Tamkine mais en lien avec la thématique et avec telle ou telle agence SNU.

Pourtant le programme Tamkine reste un véritable programme conjoint. Première expérience marocaine de cet ordre (conduite en parallèle du PCM « Culture »), Tamkine est une des formations conjointes les plus ambitieuses de cette expérimentation internationale. Elaboré en commun par les membres du Groupe Thématique Genre du SNU Maroc, associant les partenaires nationaux (13) et les OSC (plus de 40) dès la phase de conception, fédérant différents secteurs nationaux et onusiens, constituant des instances paritaires et collégiales dans lesquelles chaque partenaire a autant de pouvoir de décision et de pilotage que les autres, assurant la plateforme de coordination nationale nécessaire, la mobilisation des réseaux, la bonne gouvernance, la production de résultats et la reddition des comptes.

➤ **Correspondance du PCM Tamkine au principe du « One office »**

Principe général : Le principe ici est de réunir l'ensemble des agents et service opérationnels des organisations du SNU pays dans un seul et même lieu. L'objectif est de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité logistique, matérielle, communicationnelle, technique... et donc l'efficacité du SNU pays dans ses programmes et actions de développement.

Mise en pratique par le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine :

Concernant les agences SNU Maroc impliquées dans le programme Tamkine, force est de constater leur dispersion dans la capitale. Trois entités partenaires cohabitent au siège marocain des Nations Unies : Le PNUD/ BCR, l'ONU-

Femmes et l'UNFPA. Les autres agences disposent de leurs locaux dans différents bâtiments et quartiers de Rabat, la plupart de ces bâtiments n'hébergent qu'une seule agence : l'UNICEF, l'UNESCO, la FAO, l'UNHCR notamment.

En synthèse, le SNU Maroc a montré à travers l'UNDAF d'une part et le Programme Conjoint Multisectoriel Tamkine d'autre part, une expérimentation de la programmation conjointe et les efforts fournis par le BCR, les agences et entités du SNU Maroc pour tendre vers les principes qui fondent l'initiative « Tous Unis dans l'action ». Mais les difficultés structurelles et fonctionnelles qui pèsent sur le système des Nations Unies au niveau mondial, se répercutent sur les agences à échelon national.

Les systèmes comptables hétérogènes, la logique sectorielle des agences, les procédures budgétaires et financières différentes, directement reliées à des cadres structurels et fonctionnels internationaux, réduisent les capacités du SNU Maroc à réellement conduire une programmation conjointe respectant complètement le « One UN ».

III.3.b – Efficacité du PCM Tamkine en matière d'atteinte des résultats et produits visés par le Prodoc (questions évaluatives 23,24 et 26)

Des instances de gouvernance du programme à échelon central

En plus des instances proposées par le modèle de PCM MDG-F (CNC, CGP, instance de coordination), le programme Tamkine s'est doté, nous l'avons vu, d'instances de gouvernance plus opérationnelles (CSP, CT) efficaces pour impliquer l'ensemble des partenaires du programme, y compris les ONG et médias (donc société civile partielle) dans la mise en œuvre, la prise de décision et le suivi-pilotage opérationnels des activités de produits.

Par contre, et même si cela ne constituait pas des objectifs du programme, Tamkine ne s'est pas doté d'instances ou d'espaces de concertation permettant d'impliquer les autres membres de la société civile, en premier lieu les femmes et filles bénéficiaires ; ni d'instances de gouvernance territorialisées propres au programme. Les Unités territoriales de coordination, soutenues par le programme, par contre ont permis de renforcer la coordination locale en matière de LCVFG en associant les collectivités locales, services publics déconcentrés et de proximité, la Gendarmerie Royale, la Sûreté nationale et les ONG.

Les ONG au cœur du travail conduit sur tous les territoires marocains

Les ONG ou réseaux d'ONG sont garantes de la proximation des réalisations du programme et du contact direct avec les femmes et filles bénéficiaires. Elles travaillent souvent en étroite partenariat avec les instances publiques déconcentrées, les collectivités locales et les instances territoriales de coordination lorsque celles-ci ont été formalisées sur leur territoire d'action.

Cette implantation active sur les territoires a permis au programme d'obtenir des résultats concrets et immédiats en direction des femmes et filles bénéficiaires.

Point Focus Groups « bénéficiaires »

*Dans le cadre des focus groups, nous avons pu mesurer le **degré de renforcement des femmes et filles vulnérables dans l'accueil, la prise en charge et l'accompagnement** proposés par les ONG partenaires du programme.*

Les femmes bénéficiaires ont sollicité les ONG pour des prestations

- d'accueil/information
- d'orientation
- de prise en charge médico-psychologique d'urgence
- d'accompagnement social
- de conseil et d'accompagnement socioprofessionnel
- d'accompagnement médico-psychologique
- de conseil et d'accompagnement juridique
- d'hébergement (exclusivement sur Fès et Oujda, avec capacité d'accueil très limitées).

Les ONG ont mis en place, dans le cadre des accompagnements, des actions visant à renforcer les capacités des femmes accompagnées à travers l'autonomisation et l'appropriation de leurs droits :

- des actions de sensibilisation aux droits humains
- des actions de prévention des violences faites aux filles et aux femmes
- des actions d'autonomisation économique : activités génératrices de revenus, recherche active d'emploi, formation professionnelle.

Les femmes et filles rencontrées lors des différents focus groups semblaient bien connaître les différentes formes de violences et leur définition, en les citant explicitement : « violences morales, physiques, sexuelles, psychologiques, matérielles, économiques ... » et ont été accompagnées par les ONG partenaires du programme à réfléchir sur les formes « contextualisées » de violences qu'elles ont pu / peuvent vivre, telles que les violences administratives et symboliques, lors de la délivrance du certificat de virginité avant le mariage.

L'appropriation par les bénéficiaires se traduit avant tout par la sensibilisation et l'apprentissage de leurs droits ; nous l'avons systématiquement relevé lors des focus groups « bénéficiaires » : la sensibilisation et l'accompagnement des femmes et filles bénéficiaires dans la défense et la promotion de leurs droits les ont amenées à développer leurs connaissances et se saisir de la question (nous avons pu apprécier une certaine maîtrise des principes généraux juridiques, sociaux, médicaux, psychologiques... en lien avec la question de la LCVFF par les bénéficiaires). Les femmes et filles bénéficiaires ont échangé de façon très libre et sans complexe, ce qui traduit un premier niveau d'appropriation.

Les résultats territoriaux

L'approche multisectorielle du programme autour de la question du genre et la LCVFF s'est appliquée aux unités territoriales de coordination et leur a permis de faire converger et de coordonner l'ensemble des actions de la chaîne de prise en charge des femmes et filles victimes de violence sur un territoire donné. Cette démarche est encore en apprentissage par les acteurs de la chaîne multisectorielle qui se sont saisis de l'importance de la couverture territoriale conjointe et multisectorielle. Une harmonisation des pratiques des Unités territoriales de coordination par le biais d'un dispositif national territorialisé à travers un travail futur de modélisation et de guide de référence pourrait renforcer ces expériences et encourager leur déploiement.

Parlons aussi de l'efficacité des Unités hospitalières de prise en charge des femmes et enfants victimes de violences : implantées et rattachées aux hôpitaux publics (sous tutelle du ministère de la Santé), ces Unités apparues avant le programme Tamkine se sont vues renforcer et déployées par celui-ci. Ces Unités, implantées dans tout le Royaume, offre une prise en charge médicale (urgence ou non) et psychologique des filles et femmes victimes de violences (violences physiques et sexuelles principalement). Les actions de sensibilisation et de formation dans le cadre du programme à destination des professionnels, notamment les assistantes sociales hospitalières, ont par ailleurs permis de renforcer leurs capacités et leur appropriation des questions de LCVFG.

Evoquons également les efforts considérables du Ministère de la Justice auprès de ses Tribunaux : l'implantation massive et efficiente de bon nombre de cellules territoriales de prise en charge (judiciaire mais aussi sociale par la mobilisation de réseaux) des femmes et filles victimes de toutes formes de violences. Ces cellules, comme les Unités hospitalières, offrent des lieux adaptés (à l'écart des autres bâtiments, présentant souvent une entrée discrète, un espace de confidentialité, etc.). Les cellules territoriales des Tribunaux ont dans la majorité des cas intégré l'Unité territoriale de coordination de leur lieu d'implantation.

L'appui par le programme Tamkine à l'intégration du Genre dans la Charte Communale, renforcé par l'appui aux collectivités locales pour l'élaboration des Plans Communaux de Développement, combinés au renforcement des capacités des élus locaux sur l'intégration de l'approche genrée, la sensibilisation aux DHFF et à la LCVFG, la Budgétisation Sensible au Genre et l'implantation du SIC, montrent des effets et impacts déjà positifs dans les territoires des régions cibles du programme. La mise en œuvre est pour beaucoup de territoires concernés à ses prémices, mais l'application prochaine et le déploiement futur laissent présager d'une prise en charge institutionnelle territorialisée des plus pertinentes.

III.3.c – Efficacité de la mise en synergie multisectorielle pour la LCVFG (questions évaluatives 22.d, 27 et 28)

Dynamiques partenariales entre les pôles du programme Tamkine

Le « rapport de modélisation de l'expérience marocaine de Programme Conjoint Multisectoriel MDG-F « Genre » (Tamkine) en termes de coordination et de gouvernance » (Livrable 1- chapitre 4.3, Daydé, Juin 2011) a permis de repérer les grandes tendances partenariales du programme Tamkine, toujours valables au moment de cette évaluation finale. En synthèse :

➤ Dynamiques partenariales globales

A quelques rares exceptions près, les relations partenariales globales entre tous les acteurs de Tamkine sont fortes et engagées souvent dans des dynamiques évolutives pour atteindre les objectifs d'un projet commun. La

configuration partenariale générale tend à la forme la plus aboutie du partenariat, à savoir le « *partenariat de réciprocité* » (Landry), qui se caractérise par 5 caractéristiques significatives :

- L'établissement de relations partenariales très formelles (ici l'engagement commun dans le Prodoc, les objectifs et produits du programme mais aussi dans les instances de décision-pilotage-suivi) ;
- La continuité des relations (globalement fréquentes et continues entre tous les partenaires du programme) ;
- Une dynamique organisationnelle forte introduisant la concertation et la collaboration à toutes les étapes de la vie du programme ;
- Un objectif commun clarifié, explicite (Prodoc – cadre de résultats) et partagé ;
- Le contenu des échanges, qui porte essentiellement sur les aspects administratifs et thématiques.

Le fonctionnement partenarial global entre tous les partenaires du programme montre aussi, parfois, une tendance à un partenariat plus bureaucratique et juxtapositif (introduisant des phases de gel, de « temps morts » dans les échanges ainsi que la juxtaposition du projet commun aux projets et modalités d'action sectoriels) due essentiellement à la confrontation des institutions et au lourd poids de leurs règles et codes internes.

➤ **Dynamiques partenariales à l'intérieur des pôles de Tamkine**

Si les relations partenariales entre ONG ne montrent guère de modification depuis la dynamique Tamkine (ces relations étaient déjà inscrites dans des dynamiques partenariales ponctuelles fortes), les pôles onusien et ministériel montrent par contre des progrès notables sur ces questions. Habituellement organisés selon des logiques sectorielles et bureaucratiques ou sectorielles et technocratiques, les ministères comme les agences, ont su s'ouvrir davantage à leurs pairs (autres agences, autres ministères) en fonction des objectifs et des nécessités du programme. Nous reviendrons plus bas sur les capacités des acteurs et institutions à travailler « conjointement ».

➤ **Dynamiques partenariales entre les pôles**

Le rapport de modélisation (2011) démontrait qu'il semblait plus aisé pour chaque partenaire du programme de travailler avec un autre partenaire d'un autre pôle qu'avec un partenaire du même pôle. Cette tendance s'est vue confirmée, voire parfois même renforcée, au moment de cette évaluation finale. La forte logique « binôme » qui semble caractériser la culture et la dynamique partenariales des acteurs du programme reste l'un des éléments moteurs de la réalisation des actions du programme. Cela est dû, bien sûr, aux constructions relationnelles antérieures au programme, mais également au retour à une logique plus sectorielle ponctuelle. Enfin, soulignons la force de ces binômes : construits historiquement, visant les mêmes objectifs, ces binômes (ministère-agence ou agence-ONG ou encore ministère-ONG) sont fortement opérationnels et inscrits dans une double logique de transparence et de progrès. Ils sont alors à considérer comme des moteurs de relations partenariales élargies tant durant la vie du programme que pour les actions à venir.

➤ **Ce que Tamkine a su faire...**

Le programme Tamkine a su unifier les forces sectorielles en présence sur son territoire pour la mise en convergence des objectifs généraux et grandes fonctions en matière de LCVFG. Rappelons l'ambition de Tamkine : faire travailler ensemble 13 ministères fortement cloisonnés les uns par rapport aux autres, 8 agences des Nations Unies en apprentissage de l'action inter-agences, 40 ONG et réseaux d'ONG éparses sur le territoire national et aux pratiques hétéroclites.

Les agences du SNU marocaines ont su travailler « conjointement » dans une approche multisectorielle dans l'établissement d'un plan stratégique et dans la coordination et le pilotage des actions. (Voir les difficultés rencontrées toutefois à unifier et homogénéiser la gestion budgétaire développée plus bas)

Le montage programmatique global (rapport Résultats / Produits), l'agencement des réalisations visées par fonctions (rapport produits/activités), l'organisation des instances de la gouvernance et de la structure de coordination ont permis au programme Tamkine de relever cet ambitieux défi.

Sans absorber l'intégralité des programmes portant sur les DHFF et la LCVFG ni se substituer à l'Etat marocain, le programme Tamkine a servi d'accélérateur aux Plans sectoriels ministériels et à l'application de la Stratégie nationale.

Le rapport Genre réalisé par le Ministère de l'économie et des Finances et fortement soutenu par les partenaires de Tamkine permet d'inciter certains ministères réfractaires à l'intégration de la question du Genre dans leur programmation (exemple du Plan Maroc Vert auquel le Rapport Genre demande une révision car « *il n'intègre pas la question du genre* ».)

➤ **Ce que Tamkine n'a fait que partiellement...**

Bien que ce ne fût pas un de ses objectifs, le PCM aurait pu, de par sa transversalité et sa multisectorialité, faire converger l'ensemble des projets, programmes et budgets en cours sur le territoire marocain visant la LCVFF et la promotion des DHFF. Cela n'a été fait que partiellement. Tamkine n'a réussi que partiellement, soit parce qu'ils étaient portés par d'autres bailleurs de fonds externes aux partenaires Tamkine (Coopérations Italienne, Suisse, Belge, Néerlandaise, Japonaise... ; Oxfam, ...), soit parce que les programmes, actions, bailleurs de fonds n'ont pas fait l'objet d'un recensement systématique au démarrage du programme. Soulevons par ailleurs que ce recensement n'a à ce jour jamais été fait au Maroc et qu'il s'agirait d'un exercice très difficile au vu de la multitude et de l'hétérogénéité des programmes, projets, micro-projets, initiatives et bailleurs de fonds en action sur le territoire marocain pour ces questions. Une initiative de SIG (Système d'Information Gendérisé) est en cours, portée par le Bureau du Coordonateur Résident des Nations Unies au Maroc.

III.3.d – Les bonnes pratiques du PCM Tamkine contribuant à son efficacité à atteindre les résultats (question évaluative 25)

Des innovations Tamkine qui apportent une plus-value au modèle sociotechnique du MDG-F

- Forte correspondance de Tamkine aux consignes sociotechniques du S-MDG NY : CNC, CGP, Instance de coordination, respect des procédures relatives à la transparence et la redevabilité, respect des procédures de gestion ;
- Création des CSP et création des CT : renforcement de l'opérationnalité du programme + respect des modalités de gouvernance (représentation tripartite conservée) ;
- Production d'un Manuel de Procédures ;
- Mixité des instances de coordination ;
- Représentation tripartite systématique dans les instances du programme.

Mobilisation et gestion des ressources (humaines, techniques, logistiques, matérielles et financières)

➤ **L'appui par l'Unité de Gestion du Programme (UGP) de Tamkine**

L'Unité de Gestion du Programme (construit en renfort et sous la supervision de l'instance de Direction Nationale du programme) assurait plusieurs fonctions importantes pour la coordination du programme, comme celle de rappeler les deadlines, consignes sociotechniques et procédures aux chefs de file ou celle de suivi-évaluation des réalisations (rédaction des quarterly, etc.) ou encore les communications ponctuelles avec le siège New-Yorkais. La Direction nationale du Programme, assurant la coordination globale de Tamkine, n'ayant jusque là qu'un seul personnel désigné (Directrice Nationale), ne pouvait alors assumer seul l'ensemble des tâches et charges relatives à cette fonction.

L'UGP devait reposer sur le recrutement de 3 personnels (postes financés par le programme, contrats portés par ONU-Femmes) : Une coordinatrice du programme, un chargé de communication, un assistant.

En février-mars 2011 (période de l'enquête de V. Daydé pour la mission de modélisation) la coordinatrice du programme était seule. L'assistante ayant démissionné l'année précédente n'a jamais été remplacée. Le poste de Chargé de communication du programme a subi pour sa part plusieurs changements de personnels, dont un dernier recrutement puis une démission au bout de 3 mois durant l'année 2011 (second semestre). La coordinatrice du programme a quitté son poste en Septembre 2011 et n'a jamais été remplacée. Ainsi l'UGP a montré une réduction jusqu'à une disparition complète de ses ressources humaines.

Cela peut être expliqué par des raisons pragmatiques (contrats court terme, processus de recrutement longs alors que programme est en dernière année de réalisation....) mais aussi, et surtout, parce que l'UGP était une organisation temporaire pour le programme qui visait le renforcement et l'autonomie de l'instance durable de coordination nationale.

L'objectif de cette forme innovante de support pour la coordination du programme (double support RH associant la Direction Nationale du programme à des RH sous contrats ONU-femmes) était de permettre au Ministère leader de renforcer ses capacités (ressources humaines et techniques) et de renforcer, au fil des années du programme, son autonomie dans ses compétences de coordination nationale des politiques multisectorielles de promotion des DHFF et de LCVFG.

La structure choisie pour la coordination du programme s'est globalement montrée efficace car elle a garanti l'ensemble des tâches de suivi-évaluation des réalisations, de communication interne et externe, de suivi des procédures et mécanismes des instances et de respect des deadlines jalonnant la vie du programme. La structure de coordination associant l'Unité de Gestion du Programme et la Direction Nationale du programme a par ailleurs permis l'atteinte efficace des deux objectifs visés ici, à savoir :

- le renforcement des capacités de coordination (par la mise à disposition de RH, de moyens techniques et de compétences, pendant la plus longue partie de la vie du programme)
- ce premier objectif permettant d'atteindre le second. Le transfert des compétences spécifiques et le renforcement de l'autonomie du ministère leader en matière de coordination nationale, a permis d'atteindre le second objectif (relatif au produit 10 – résultat 6 du cadre de résultats) visant à ce que le Ministère leader aie « *les capacités institutionnelles et techniques pour la coordination et le suivi/évaluation du programme conjoint* » (Prodoc – produit 10) et que « *les conditions à la programmation et à la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants soient réunies* » (Prodoc- résultat 6), notamment par la création d'une plateforme de coordination efficace.

➤ Le soutien apporté au Programme par les institutions nationales et locales marocaines

Selon les personnes consultées lors de l'enquête de terrain :

Groupe consulté	Pourcentage de personnes du groupe consulté déclarant que les institutions NATIONALES ont soutenu le programme	Pourcentage de personnes du groupe consulté déclarant que les institutions LOCALES ont soutenu le programme
SNU	92 %	81 %
Ministères	100 %	83 %
ONG	71 %	29 %

Les organisateurs du programme déclarent unanimement le soutien des institutions nationales marocaines au programme Tamkine (Réponse « *Oui, totalement* » à 65 %). Notons toutefois une nuance entre le groupe SNU (Réponse « *Oui, totalement* » à 50 %) et le groupe Ministères (Réponse « *Oui, totalement* » à 79 %).

Le soutien du programme par les institutions locales marocaines est déclaré dans une moindre mesure par les partenaires du programme (Réponse « *Oui, en partie* » à 62 %).

➤ **L'appui sur les mandats sectoriels pour solidifier l'approche multisectorielle conjointe**

Les mandats sectoriels (tant ministériels qu'onusiens) doivent servir de point d'appui solide pour l'approche conjointe, y compris intersectorielle, et favoriser l'organisation des produits et des activités d'un PCM.

Le Document de programme (Prodoc, pp.15-18 pour les ministères, puis pp. 55 à 58 pour les agences SNU) de Tamkine rappelle d'ailleurs les mandats respectifs de façon globale puis dans l'investissement spécifique de l'agence NU ou du département ministériel dans les actions particulières du programme.

Dans l'étude détaillée des réalisations du programme (chapitre II.2 et annexe 5), les évaluateurs ont pu relever un nombre élevé de modifications des activités et de leurs budgets alloués. Nous en avons parlé précédemment. Mais un autre élément est ressorti de ces analyses, à savoir des élargissements de mandats (ministériels parfois mais surtout onusiens) à travers la redéfinition ponctuelle d'objectifs/activités et l'utilisation des fonds du programme. En effet, certains fonds alloués à certaines activités (alors en correspondance avec le mandat initial de l'agence) ont pu être redéployés ou réalloués sur d'autres activités du programme (y compris, nous l'avons également vu, sur d'autres produits voire d'autres Résultats du programme), le plus souvent portées par la même agence mais parfois non. Cette tendance s'accroît vivement durant la dernière année de réalisation du programme. Ainsi certaines activités conduites par des agences semblent éloignées des mandats initiaux de celles-ci. Les agences faisant évoluer (élargissant) leurs mandats de départ pour les besoins du programme Tamkine.

Quelques raisons pouvant expliquer ces régulations et élargissements de mandats :

1/ La nécessité (et la volonté) par les acteurs du programme (Ministères comme SNU) d'accélérer les réalisations du programme durant sa dernière année.

2/ L'approche fonctionnelle d'un travail en binôme (agence-ONG ; Ministère-ONG) qui a pu conduire les partenaires à bâtir ensemble des projets d'activités communs, intégrés dans les objectifs et produits du programme Tamkine en ouvrant le champ de leurs mandats respectifs.

3/ L'approche par zone géographique : les agences NU montrent notamment des zones d'intervention privilégiées. Ces territoires géographiques, permettent aux agences de prendre appui sur des ONG ou services publics déconcentrés avec lesquels elles ont « l'habitude » de fonctionner pour accentuer leur action de proximité.

4/ Compenser le déficit de résultat d'un pair (dans une zone géographique ou pour une activité de produit précise) : une activité n'ayant pu être réalisée par l'agence ou partenaire national initialement prévu sera finalement réalisée par un de ses pairs (agence ou partenaire national).

5/ L'obligation d'engagement et d'exécution des fonds du programme : si le système d'allocation des fonds et l'attribution d'un budget prédéterminé sur chaque activité programmée a posé de nombreuses difficultés aux acteurs du programme (voir notre analyse particulière sur la gestion des fonds), il les a aussi considérablement poussé à agir.

Notons que l'on repère des ouvertures similaires dans certaines pratiques de certaines ONG.

Deux mouvements sont identifiés alors :

- Les ONG « historiques » : à savoir les ONG impliquées très tôt dans la conception-réalisation du programme, qui ont pu montrer le développement d'activités particulières sortant du cadre de leurs objectifs opérationnels définis dans leur projet associatif mais apportant des plus-values au programme ;
- Les ONG ayant intégré le programme durant son déroulement : à savoir des ONG qui ont rallié le programme, suite à une sollicitation par l'un ou plusieurs des partenaires du programme, pour apporter une activité ou une expertise particulière aux activités de Tamkine.

C'est la recherche d'efficacité, de performance des activités sectorielles et multisectorielles, qui a fondé l'ensemble de ces éléments : l'appui pertinent sur les mandats sectoriels pour solidifier l'approche multisectorielle ; l'élargissement des mandats et objectifs sectoriels pour les besoins du programme Tamkine.

Synthèse des bonnes pratiques du programme Tamkine et transférabilité de l'expérience

<p>Des objectifs et résultats attendus explicites</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ « Prodoc » : document d'orientation stratégique et d'explicitation des objectifs généraux et opérationnels du programme. ➤ Programmation collective. Organisation des objectifs en plans d'action/produits. ➤ Répartition en amont des fonctions et places de chacun dans l'atteinte des résultats. ➤ Définition de résultats visés (« produits ») dès l'amont du programme.
<p>Des instances et organes décisionnels et opérationnels favorisant la gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création d'instances de décision, de coordination, de suivi et de pilotage adaptées au programme. Instances coopératives et collégiales (Etat marocain, SNU et Société civile systématiquement représentés). ➤ Chaque partenaire a un rôle égal aux autres et complémentaire dans les processus d'action et de décision. ➤ Innovations : Création d'instances plus opérationnelles : CSP ; CT. ➤ Création/nomination de personnes référentes dans chaque institution partenaire ; création des « points focaux » et des « chefs de file » par produit. ➤ Création d'un dispositif de coordination impliquant deux structures leaders (ONU Femmes et le MSFFDS).
<p>Des procédures claires, explicites et applicables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispositif sociotechnique procéduré, bien structuré. ➤ Création d'un dispositif complet et partagé de procédures relatives aux grandes fonctions du programme. ➤ Co-construction d'un manuel de procédures concret, structuré et structurant. ➤ Règles de transparence et de redevabilité respectées.
<p>Des dispositifs de suivi et de pilotage continus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pilotage par instances. ➤ Compte-rendus des différentes réunions d'instances. ➤ Coordination : Rappel des objectifs et délais ; mise en cohérence de l'ensemble. ➤ Fiches synoptiques-produit associées à des plans d'action et chronogrammes.
<p>Des dispositifs d'évaluation-régulation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Régulation et auto-évaluation interne développées au fil du déroulement du programme (capacité d'apprentissage et d'adaptation de Tamkine) ➤ Action learning / Focus Country ➤ Fiches d'observation et analyse des situations de réunions

Bonnes pratiques identifiées dans le dispositif de pilotage financier de Tamkine

- **Pilotage extrêmement précis, régulier et rigoureux**, de l'attribution des fonds et de la gestion financière et comptable tout au long du programme.
- Les **agences ONU garantissent l'usage des fonds** et le suivi effectif des dépenses dans le programme. Là encore le suivi comptable et financier est rigoureux.
- La **transparence financière est globalement assurée** : chaque dépense sur le budget MDG est justifiée, traitée sur un plan comptable, reportée dans les différents outils budgétaires et financiers des agences et du PNUD/MDG-F.
- La **mesure régulière des taux d'exécution des fonds** (évalués régulièrement et notamment une fois par an) renforce cette logique financière et comptable (bien que l'approche soit essentiellement quantitative) qui apporte trois avantages : cela fixe les dates et montants à exécuter (à dépenser réellement) par tranche budgétaire et par produit ce qui pousse à respecter le calendrier de la mise en œuvre ; cela conforte la volonté de transparence relative à l'emploi des fonds du programme ; cela confirme la nécessité de redevabilité à propos de l'usage des fonds et le suivi quantitatif rigoureux des dépenses.

Efficacité du mécanisme de gestion financière du programme

Voir le tableau III.1. (Colonnes 2 et 3) établissant l'étude de l'efficacité du mécanisme de gestion financière du programme.

III.3.e - Eléments contextuels de freins pour l'atteinte des résultats (questions évaluatives 15 et 29)

La dépendance de la réalisation des activités au contexte national

Bon nombre de produits et activités du programme visent la modification d'orientations stratégiques, de pratiques et modalités d'action politico-administratives touchant à la transversalité et/ou la territorialisation : les réformes légales, la Budgétisation Sensible au Genre, la mise en place du SIC, l'intégration du Genre dans la conception et la mise en œuvre des PCD, la régionalisation de la coordination... Ces différents produits et activités sont organisés en trois grandes fonctions :

- Plaidoyer national et local ;
- Conception administrative, technique et instrumentale des réalisations visées ;
- Appui à l'appropriation et la généralisation.

Ces trois fonctions associées aux objectifs de ces activités et produits sont fortement dépendantes de décisions politiques et structurelles nationales : Harmonisation des Lois relatives à la décentralisation (territorialisation institutionnalisée) et institutionnalisation de la territorialité. Les réalisations du programme montrent alors une forte

dépendance aux avancées nationales (d'où une fonction majeure de ces activités : le plaidoyer national). Cette dépendance peut introduire des blocages dans l'avancement des activités ou des ralentissements.

Les outils de suivi-évaluation du PCM Tamkine permettent d'identifier les retards subis sur l'avancement des activités, sans fourbir les instruments systématisés et les critères qui permettraient d'analyser les points de blocage. Dans une approche axée sur les résultats et face à de tels blocages, le PCM Tamkine est contraint de réviser les activités en fonction des objectifs. Nous avons pu assister alors à la transformation de certaines activités (renommées, fusionnées ou associées à d'autres activités) voir à leur « annulation » et au redéploiement des fonds alloués sur d'autres activités. (Voir Partie II.2 du présent rapport).

La faible continuité administrative en cas de changement politique

Le système politico-administratif marocain montre des fragilités sur la continuité de la gestion et de l'administration publique lors de transitions. Le changement de gouvernement (fin novembre 2011) et les mutations associées au top-management ont provoqué - pendant environ 6 mois en 2011-2012 - un ralentissement (voire un « gel » dans certains ministères) des processus de décision en lien avec le programme et donc un gel des actions.

La désignation de chef de file de produit Tamkine au sein des départements ministériels s'est appuyée sur le middle-management. Le rapport de modélisation (2011) soulevait les freins bureaucratiques qu'un choix porté à ce niveau du management pouvait introduire (les décisions des chefs de file dépendaient systématiquement des décisions de leur hiérarchie) ; mais force est de constater que ce choix s'est finalement avéré judicieux puisqu'il a garanti, malgré les modifications de gouvernement et de top-management, le maintien des référents ministériels dans la vie du programme.

Sur le plan de la décision

La réussite ou le ralentissement connus à certaines phases du programme sont liés, bien sûr, à l'efficacité des instances à mettre en œuvre et à coordonner les actions du programme. Mais si le fonctionnement par référent et / ou chef de file permet de dynamiser et de responsabiliser l'ensemble des partenaires, la prise de décision peut aussi être ralentie par un ou plusieurs individus (absence, mutation, surcroît de travail par ailleurs, etc.). Ainsi les ralentissements (comme les accélérations) sont souvent tributaires des personnes plus que de fonctions ou instances.

Cet aspect vient souligner la nécessité de formaliser les différentes fonctions assurées pour le programme, notamment la fonction de « chef de file », en leur donnant les moyens techniques, politiques, administratifs, logistiques, financiers et humains.

Sur le plan du pilotage et de la coordination

Rappelons que le programme Tamkine et le programme Culture sont les deux premiers Programmes Conjointes multisectoriels au Maroc. Rappelons aussi que la forme conjointe multisectorielle de la programmation de l'aide est également récente et donc, elle aussi en réajustements.

L'apprentissage dans l'exercice est en cours, sur le plan du pilotage, de la gouvernance, de la gestion, du suivi-évaluation et de l'exécution. Cette expérimentation confronte les organisateurs du programme à des facteurs exogènes de blocages directement liés aux procédures et modalités établis par le S-MDG dans le cadre des PCM, notamment : la durée du programme (considérée trop courte), les délais entre les réunions d'instances, l'envoi des rapports ; les critères qui fondent le référentiel du reporting ; le système de gestion ; les procédures en place et le manque de « marge de manœuvre » sont autant de mises en situation produisant un effet de rigidité programmatique.

Si ce que certains nomment la clôture opérationnelle d'un type de programme (une infrastructure forte, procédurée, gestionnaire) permet indéniablement de servir l'efficacité de son exécution, des avancées et du suivi-évaluation ; cela produit chez les acteurs « de terrain » un appel à la souplesse et à la contextualisation. Mais le nombre élevé de partenaires engagés dans Tamkine n'a probablement pas, non plus, « allégé » le dispositif programmatique.

Reste donc à trouver pour les deux parties (le Fonds et le SNU pays) l'espace permettant de garantir l'harmonisation et l'efficacité internationales des pratiques de PCM MDG-F et la nécessaire liberté associée aux particularités de contextes.

III.4 – Etude du PCM marocain Tamkine en regard du critère de durabilité (niveau d’impact)

III.4.a - Pérennité des effets du programme en regard des évolutions conjoncturelles et politiques

Le Printemps arabe et les avancées notables du Royaume du Maroc

Pour renvoi à la question évaluative N° 18.

➤ **Rappel chronologique du Printemps marocain**

L’accession au trône de Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 1999 a engagé le Royaume du Maroc dans de vastes réformes visant notamment à démocratiser la monarchie, à accélérer les avancées dans l’atteinte des Objectifs du Millénaire du Développement et à promouvoir et accroître les Droits Humains (dont des efforts particuliers pour le renforcement de l’égalité des droits des femmes et des filles).

Estimant que les réformes du Royaume subissaient pourtant des ralentissements, des groupes de jeunes marocains se sont inscrits dans la mouvance du « Printemps arabe » (2011), lançant un mouvement social désigné sous l’expression « Mouvement du 20 février » ou « Journée de la dignité ». Ce mouvement social, s’organisant en plusieurs manifestations dans différentes villes marocaines, avait pour principale visée politique d’appeler à des réformes constitutionnelles.

Lors d’un discours télévisé (9 mars 2011), SM le Roi Mohammed VI annonce la désignation d’une commission en charge de proposer une réforme constitutionnelle. Le 17 juin 2011 le Roi annonce les grandes lignes modifiant profondément la Constitution marocaine. Cette réforme fut soumise au peuple (référendum du 1^{er} juillet 2011) et approuvée.

➤ **L’arrivée d’un nouveau Gouvernement**

Les élections législatives de novembre 2011, faisant suite à la réforme constitutionnelle, sont remportées par le Parti de la Justice et du Développement (PJD). Conformément à l’article 47 de la nouvelle Constitution, Mohammed VI nomme alors comme chef du Gouvernement un membre du parti politique arrivé en tête. Secrétaire général du PJD, Abdelilah BENKIRANE devient le Président du Gouvernement le 29 novembre 2011.

➤ **Les grands axes de la nouvelle Constitution marocaine**

La nouvelle Constitution marque un tournant majeur dans la vie publique marocaine (politique, administrative et religieuse).

La politique générale du pays sera désormais débattue indépendamment du Roi (même si celui-ci peut encore dissoudre le Parlement) ; l’indépendance de la Justice est renforcée ; la bonne gouvernance est mise en exergue (révision des instances et organes politiques et administratifs, représentation paritaire et démocratique, lutte contre la corruption, redevabilité et transparence des décisions et finances publiques, etc.) ; la participation démocratique est inscrite dans la Constitution donnant une place de choix à la société civile (dont les ONG) ; la promotion et le renforcement de l’égalité des Droits Humains, et plus particulièrement des DHFF et de la lutte contre

toutes les formes de discrimination fondée sur le Genre, ou encore le projet de régionalisation avancée, inscrits dans la Constitution, sont deux des pierres angulaires qui permettent d'envisager positivement la poursuite des objectifs notamment portés par Tamkine et la durabilité de ses effets.

En matière de renforcement des DHFF inscrit dans la nouvelle Constitution nous retiendrons particulièrement ici :

- L'égalité entre l'homme et la femme dans les droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental ;
- La création d'une autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination ;
- à entreprendre, par la loi, des mesures de discrimination positive au profit des femmes en matière d'accès aux fonctions publiques et électives.

La poursuite des actions vers l'atteinte des OMD

➤ « MDG-F : Nouveau Souffle pour l'Initiative Focus Country au Maroc »

Le comité chargé du suivi de l'initiative « Focus Country » au Maroc a été restructuré. Ce groupe de travail est responsable du suivi de deux stratégies de Suivi et Evaluation (M&E) et de Plaidoyer et Communication (A&C) visant à mettre à la lumière les OMD en tant qu'engagement gouvernemental et international, et de renforcer la prise en conscience et l'implication active de tous les acteurs concernés dans la réalisation de l'agenda des OMD à l'horizon 2015.

Ces stratégies conduites depuis l'année 2010 permettront également de stimuler la créativité et les interventions innovantes en matière de plaidoyer et suivi pouvant mettre l'accent sur les expériences pilotes d'action collective et impact sur la pauvreté et les OMD. Ces expériences seront partagées ultérieurement au niveau international et pourront tirer des enseignements et bonnes pratiques.

C'est ainsi qu'un ensemble d'actions seront conduites dans une deuxième phase et profiteront aussi bien aux partenaires institutionnels et de la société civile qu'aux médias, universités et grand public. Ces actions sont mises en œuvre en complémentarité avec la Campagne du Millénaire sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement au Maroc « 8 pour 8 » pour informer, sensibiliser et communiquer autour des OMD en vue d'une mobilisation sociale à même d'accélérer l'atteinte des OMD au Maroc. »

(Extrait du Bulletin d'information des Nations Unies au Maroc – avril 2011 – p.3)

Perspectives marocaines en matière de DHFF et de LCVFG

S'il reste encore quelques incertitudes dans certains secteurs ministériels concernant l'intégration effective de la question du Genre, les priorités nationales en matière de renforcement des DHFF et de l'Égalité des Genre ont été plusieurs fois réitérées par le nouveau Gouvernement. La quasi-totalité des secteurs ministériels impliqués dans le programme Tamkine nous ont affirmés cette poursuite dans les Plans sectoriels annuels de 2012.

La nouvelle mouture du Plan National pour l'Égalité et la Parité porté par le MSFFDS est en cours de finalisation (ex Agenda de l'Égalité).

L'inscription de l'intégration du Genre dans les politiques publiques étant désormais fixée dans la nouvelle Constitution du Maroc comme dans la Charte Communale, cet engagement national en direction des Droits des Femmes reste *a priori* pérenne.

Précisons par ailleurs que l'implication des OSC sur la question de l'Égalité de Genre ne faiblit pas au Maroc. Les ONG continuant leurs actions en direction des femmes et filles bénéficiaires et œuvrant dans des projets de plaidoyer ou dans la production d'études et de connaissances.

Notons enfin que les agences des Nations Unies du Maroc sont engagées pour 2012 – 2013 sur plusieurs conventions partenariales avec les secteurs ministériels et certaines ONG dans le cadre de la poursuite des actions de LCVFG et d'AFF (et ce en correspondance avec les nouveaux objectifs de l'UNDAF 2012-2016).

Les structurations d'organisations multisectorielles territoriales (cellules territoriales, Unités territoriales) sont désormais implantées et fonctionnent dans plusieurs régions du Royaume.

L'association de l'Intégration de l'Égalité de Genre dans la stratégie nationale, dans la nouvelle Constitution et la Charte Communale ou encore les plans sectoriels ministériels 2012 comme les conventionnements ONU-Ministères, ONU-ONG pour la même période, mettent en exergue les efforts fournis pour la continuité de la couverture des actions et politiques intégrant le Genre entre la période de fin du programme (mai 2012) et le post programme (second semestre 2012 et suivants).

L'union des forces pour la LCVFF

➤ **Autonomie financière des forces marocaines selon les partenaires consultés**

Autonomie des partenaires ministériels

92 % des membres du groupe « Organismes du programme » consultés sont convaincus de la capacité d'autonomie financière des départements ministériels pour faire perdurer les avantages et activités du programme et expriment systématiquement la nécessité d'être plutôt accompagnés en matière de leadership et de technicité sur l'intégration du Genre (pour le SIC, la BSG, la révision du référentiel du Rapport Genre, l'appui à la continuité des avancées légales notamment).

Les enjeux au Maroc aujourd'hui sont nombreux (nous le verrons dans les chapitres suivants), mais deux d'entre eux méritent d'être soulignés ici :

- la nécessité d'institutionnaliser les mécanismes chargés du dossier Genre au niveau de chaque Ministère (en les reliant notamment à des structures stratégiques et des fonctions administratives plus que sur des individus référents)
- la nécessité d'outiller, d'harmoniser et d'institutionnaliser la territorialisation de la LCVFG (par la production de supports pour l'organisation et la mise en œuvre via, par exemple, des dispositifs nationaux territorialisés)

Perspectives financières pour les ONG

Les ONG marocaines pour leur part craignent la perte du soutien (notamment financier) des Nations Unies dans leurs futurs programmes et projets (alors que bon nombre d'entre elles ont déjà signé des conventions pour 2012-2013), mais expriment en même temps leur capacité à continuer à lever des fonds auprès des bailleurs internationaux.

Ce pôle d'acteurs de la LCVFG montre par contre des inquiétudes nettement plus vives concernant le maintien de fonds publics pour leurs actions. En effet, plusieurs ONG rencontrées nous ont signalé un retard important dans le versement des subventions (le second semestre 2011 n'ayant pas encore été perçu au moment de l'enquête en Mai 2012) ni encore signé les conventions de 2012. Ce retard peut être expliqué par deux facteurs externes aux ONG mais internes au Ministère de tutelle (MSFFDS) :

- Le budget de l'Etat n'a été voté qu'en mai, tous les engagements publics ont alors accusé un retard ;
- Le nouveau MSFFDS (nouvelle ministre) a procédé à l'établissement de nouvelles procédures pour la signature de convention et l'attribution de subventions au tissu d'ONG (perspective d'améliorer la bonne gouvernance). Cette nouvelle procédure implique la production d'un certain nombre de pièces justificatives et le respect d'un cahier des charges.

Si des facteurs peuvent donc expliquer le retard pris par les ONG pour la réception des fonds publics, nous devons signaler que cela introduit dans leur fonctionnement de gestion de nombreuses difficultés et nuit donc aux conditions financières, matérielles, logistiques pour l'accueil de femmes et filles bénéficiaires.

III.4.b- Pérennité du leadership national et de la coordination pour la LCVFG au Maroc

➤ Capacités techniques et leadership national pour la durabilité des effets du programme

Le renforcement effectif du leadership du MSDDFS (ex MDSFS), associé à des plans sectoriels ministériels intégrant la question du Genre et à la poursuite des actions d'aide (conventions) permet d'envisager avec optimisme la poursuite d'une coordination nationale leader sur la question de l'intégration du Genre, la poursuite des objectifs du renforcement de l'AFF et des objectifs de la LCVFG au niveau national.

Mais le manque de mobilisation, par le ministère, de ses instances territoriales (Agences du Développement Social notamment) doit alerter les partenaires internationaux et le Ministère lui-même sur les capacités à territorialiser son leadership. Un effort particulier doit être conduit dans ce sens pour assurer une pérennité et une pertinence des objectifs et enjeux de cette question au Maroc.

La majorité des personnes consultées du groupe « SNU » estime que les institutions nationales sont dotés « *de la compétence, de la logistique et des moyens* » mais qu'il Il faudra renforcer le leadership (plan d'action, stratégie, exécution, coordination) et la gestion axée sur les résultats (ainsi que la définition des indicateurs). Selon ces mêmes personnes, « *le challenge est au niveau local pour faire perdurer*

le programme » mais les capacités locales techniques et thématiques, la logistique et les moyens ne sont pas au même niveau qu'au niveau national.

Selon l'ensemble des organisateurs et partenaires du programme, la BSG, le SIC, les PCD gendérisés, les unités territoriales de coordination constituent des vecteurs et des supports en termes techniques et de leadership pour assurer la continuité du programme.

Il reste, selon nous, à affiner et éprouver les outils et les procédures afin de les standardiser et les généraliser à tous les territoires en s'appuyant sur un accompagnement encore nécessaires des agences.

III.5 – Synthèse de la partie III

III.5.a - Etude du PCM Tamkine en regard du critère de Pertinence : principaux résultats

Forte correspondance du programme aux besoins et objectifs nationaux

- ✓ Forte inscription dans la mouvance nationale de réforme et de promotion des DHFF.
- ✓ Forte connexion avec la Stratégie et les priorités nationales de LCVFF et LCVFG.
- ✓ Pertinence et cohérence en regard des objectifs et priorités de l'UNDAF 2007-2011 en matière d'égalité de Genre.

Correspondance aux objectifs internationaux

Forte contribution du programme à l'atteinte de certains Objectifs du Millénaire pour le Développement :

- ✓ Alignement avec l'OMD.3 : « *Promotion de l'Égalité du Genre et Autonomisation des Femmes* » + cible 14 : « *Réduction de moitié de la violence à l'égard des femmes* ».
- ✓ Contribution en partie à l'atteinte de l'OMD.1 sur la « lutte contre l'extrême pauvreté et la faim ».
- ✓ Il contribue partiellement également à l'atteinte de l'OMD.6 sur la « lutte contre le VIH-Sida, le paludisme et autres maladies ».

Forte cohérence interne du programme

Tamkine est construit sur un cadre de résultats solide et cohérent.

Etat des lieux → cibles à atteindre → Résultats (6) → Produits (10) → Activités (102).

Le dispositif programmatique est pertinent et adapté aux enjeux d'un PCM

- ✓ Implication de tous les partenaires multisectoriels à chaque niveau du programme : SNU/Dpts ministériels/OSC.
- ✓ Une plateforme de coordination fédératrice.

- ✓ Une infrastructure d'instances pertinentes assurant la gouvernance et l'opérationnalité (décision, pilotage, mise en œuvre, gestion, suivi-évaluation).
- ✓ Respect de l'infrastructure du dispositif sociotechnique MDG-F : coordination, CNC, CGP.
- ✓ Innovations marocaines pertinentes et opérationnelles : CSP, CT et chefs de file nationaux.
- ✓ Respect des règles de transparence et de redevabilité.
- ✓ Procédures partagées et respectées.

Le PCM marocain présente par ailleurs une forte cohérence interne (pertinence du cadre de résultats en regard des objectifs visés) et une forte cohérence externe (en regard des priorités nationales marocaines dont la Stratégie Nationale de LCVFG, en regard des objectifs du programme global des Nations Unies au Maroc [UNDAF 2007-2011], en regard des OMD ciblés notamment l'OMD 3).

Tamkine démontre par ailleurs un engagement évident dans les principes, objectifs et modalités de gouvernance et de mise en œuvre internationaux (Déclaration de Paris, Plan d'action d'Accra, « Unis dans l'action ») vers lesquels il a fait tendre ses organisations structurelles et fonctionnelles. Même s'il reste encore du chemin à parcourir en matière de programmation intégralement conjointe (comme par la création d'un dispositif de co-gestion unifié par exemple), l'expérience marocaine reste notable en la matière.

III.5.b – Etude du PCM Tamkine en regard des critères d'Efficacité et d'Efficiences : principaux résultats

L'efficience programmatique et les valeurs de Tamkine

Le PCM Genre Marocain s'inscrit dans le modèle efficace de pilotage, de gestion, de suivi-évaluation du MDG-F en y associant ses propres valeurs et particularités pour y ajouter du sens et permettre l'appropriation nationale, ce qui **accroît l'efficience programmatique.**

Tamkine traduit ses valeurs en actions et modalités de coordination, décision, pilotage, gestion...

La mobilisation des Ressources Humaines et les conditions de gouvernance et de coordination

On note une implication forte et durable des partenaires tout au long de la vie du programme

MAIS aussi :

- *Manque de participation des collectivités locales dans les instances du programme.*
- *Pas de représentation directe des femmes et filles bénéficiaires dans la vie du programme.*

- *Pas d'instance représentative du programme au niveau local (bien que les Unités territoriales de coordination soutenues par Tamkine assurent la multisectorialité de la PEC de la LCVFG dans les territoires).*

Enfin, **certaines instances montrent particulièrement un renforcement de l'efficience** (pertinence et performance) **de Tamkine** (coordination, chefs de file et CSP notamment).

Les efforts considérables pour un travail « conjoint »

- ✓ **Modalités de gouvernance et de coordination du programme** (socle commun PCM + innovations) **ont permis de renforcer le travail conjoint**, souvent facilité par une sous-organisation en binômes. Ces efforts vont dans le sens de l'efficacité de l'aide.
- ✓ Les agences **SNU du Maroc montrent un travail conjoint régulier sur la thématique de l'Egalité de Genre** (Groupe Thématique Genre) dans le cadre du programme Tamkine comme sur d'autres travaux. (Correspondance au « One UN »)
- ✓ Les **secteurs ministériels impliqués** dans le programme (bien que fortement cloisonnés jusque-là) **se sont appropriés les modalités du travail inter-sectoriel** et souhaitent poursuivre des efforts dans ce sens.

MAIS :

- *Et cela vaut autant pour le SNU que pour les secteurs ministériels, les **disparités** administratives, techniques, logistiques, comptables... **entre pairs restent des « ralentisseurs » d'un véritable travail conjoint.***
- *Les secteurs ministériels semblent montrer plus d'aisance au travail multisectoriel avec leurs partenaires externes (SNU, OSC,...) qu'avec leurs pairs.*

Le dispositif de gestion et de comptabilité de Tamkine

- ✓ **Le modèle de gestion du PCM garantit la reddition des comptes du programme, leur transparence et leur suivi rigoureux.**

MAIS : *Il ne permet pas de produire une comptabilité analytique du programme par fonction ni la valorisation des contributions autres que financières (mises à disposition de personnels, de matériels, etc.) par les partenaires du programme.*

- ✓ **Le modèle de gestion des PCM du MDG-F est en cohérence** avec une culture axée sur les résultats ainsi qu'avec les consignes internationales (Paris, Accra, « One UN ») relatives à l'efficacité de l'aide.

Cette gestion axée sur les résultats et centrée sur le rapport Plan annuel / Taux d'engagement des fonds pousse les acteurs du programme à l'action.

MAIS :

- *La culture du « taux d'exécution/Plan d'action » garantit l'usage des fonds pour le programme mais peut introduire des retards exogènes par cette lecture parcellaire de l'avancement réel des réalisations.*
- *Le modèle appliqué par Tamkine, répartissant les fonds par agences, ne favorise pas la co-gestion ni une approche comptable réellement axée sur les Résultats.*

Le dispositif de suivi-évaluation de Tamkine

- ✓ **Le mécanisme de suivi-évaluation du programme est également axé sur les « résultats ».**

Il permet de suivre et de piloter l'avancement des réalisations et des dépenses liées au programme. Dans ce sens il s'agit d'un dispositif EFFICACE. (Compte-rendu de réunion systématique, reporting, suivi financier rigoureux, rapport quantitatif et narratif, évaluation mi-parcours, évaluation finale....).

- ✓ **Le dispositif de suivi-évaluation est l'affaire de tous les partenaires.**

Les méthodes employées, la rigueur comme la participation de tous aux différents stades du suivi-évaluation correspondent aux attentes internationales en la matière (Déclar. Paris, Plan action Accra et « One UN »).

MAIS :

Le quantitatif prend trop souvent le pas sur le qualitatif, sur l'impact humain, sur la valeur ajoutée sociale difficilement « mesurables » et donc opposé à une culture de gestion. Le programme ne s'est pas encore doté d'instruments efficaces pour les mesures d'impacts humains notamment – Mais SIC en cours.

III.5.c – Principaux effets et impacts positifs du PCM Tamkine

Effets et impacts positifs en matière d'institutionnalisation de la LCVFG et de l'AFF

- ✓ Le plaidoyer national et l'avancée du cadre légal.
- ✓ L'intégration et l'application de la Budgétisation Sensible au Genre.
- ✓ L'implantation et la mise en application régionale des SIC.
- ✓ le renforcement des capacités institutionnelles.
- ✓ Les grandes enquêtes nationales (*dont l'enquête de prévalence ou l'enquête budget temps en cours*).

Effets et impacts positifs du programme sur les avancées marocaines en matière de territorialisation de la LCVFG et de l’AFF

✓ **Appui à l’Implication des services publics sur les territoires.**

✓ **Appui aux ONG / appui par les ONG sur les territoires.**

Celles-ci ont été actrices auprès des femmes et filles bénéficiaires mais aussi, souvent, le moteur de la fédération des institutions localisées autour, notamment, des Unités territoriales de coordination.

✓ **Efforts notables de proximation de la prise en charge et de la coordination territoriales** : des unités territoriales de coordination existent dans toutes les régions cibles, les territoires présentent un nombre important de mise en œuvre des Unités du ministère de la Justice et du ministère de la santé.

✓ **Le programme a favorisé et appuyé l’investissement important de la Direction Générale des Collectivités Locales** pour l’intégration du Genre dans les projets politiques locaux ainsi que pour la mise en place du SIC (Système d’information communal gendérisé).

✓ **Le programme a appuyé le renforcement des capacités des élu(e)s locaux** en matière de DHFF, de LCVFG et d’intégration du Genre dans les politiques et planifications locales (PCD, BSG).

✓ **Le programme a accompagné et appuyé l’investissement majeur du Ministère de l’Economie et des Finances sur les différents volets de la LCVFG.** Sur le volet de la territorialisation du développement des DHFF et de la LCVFG, la mise en place de la BSG est au centre de tous les efforts fournis.

III.5.d – Etude du PCM Tamkine en regard du critère de Durabilité : principaux résultats

Des perspectives marocaines positives en matière de promotion des DHFF et de LCVFG : une volonté politique forte.

✓ **La nouvelle Constitution (juillet 2011) marque un tournant majeur pour le Maroc.**

La promotion et le renforcement de l’égalité des Droits Humains, et plus particulièrement des DHFF et de la lutte contre toutes les formes de discrimination fondée sur le Genre sont désormais inscrits dans la Constitution. La place de choix donnée à la société civile ou encore le projet de régionalisation avancée sont d’autres éléments constitutionnels qui contribueront à la mise en œuvre de ces questions.

✓ **La réaffirmation par le nouveau Gouvernement marocain de la priorité accordée à l’Egalité de Genre** et à l’intégration du genre dans les politiques publiques (Plan gouvernemental pour l’égalité, stratégie nationale et volets spécifiques des plans sectoriels, poursuite du Rapport Genre et de la BSG, renforcement de la coordination nationale,...).

✓ **Ce volontarisme national est déployé aussi à l'échelle des territoires** : La Charte Communale précisant cette priorité, l'inscription de la planification et de la BSG dans les Plans communaux, l'appui massif par certains ministères (Justice et Santé notamment) ou encore de la Sûreté Nationale, de la Gendarmerie Royale ,... à la prise en charge et à la coordination territoriale, l'implantation et l'opérationnalité du SIC...

✓ **Le maintien de l'appui international aux efforts marocains** (Nations Unies notamment) : conventionnements avec les ministères et les ONG afin de soutenir la continuité de la couverture des actions et politiques intégrant le Genre entre la période de fin du programme (mai 2012) et le post programme (second semestre 2012 et suivants).

Des perspectives marocaines positives en matière de promotion des DHFF et de LCVFG : des forces vives en action.

✓ **Le puissant réseau d'ONG marocaines au service de la promotion des Droits Humains, des DHFF et de la LCVFG**, couvrant des actions de plaidoyer, des études, des instruments de communication, des interventions de sensibilisation et de formation, comme un grand nombre d'activités de prise en charge des femmes et des filles.

✓ **Des professionnels et professionnelles ayant bénéficié du soutien du programme Tamkine qui se sont appropriés ces thématiques et modalités de prise en charge** : sensibilisés, formés, leurs compétences sont renforcées (assistantes sociales, écoutantes, ONG, services publics de proximité, médias, élu(e)s locaux...etc).

✓ **Une coordination nationale au leadership et aux compétences renforcés**. L'évaluation a montré l'impact fortement fédérateur de la Direction nationale du programme et sa reconnaissance par les partenaires. (Mais : La coordination nationale manque de relais efficaces pour assurer ce le relais territorial multisectoriel de la coordination publique.)

✓ **6 régions cibles montrant des avancées considérables en matière de prise en charge des femmes et des filles, de coordination multisectorielle, de renforcement de l'autonomie des femmes et des filles.**

IV. Conclusions et enseignements tirés

IV.1 – Conclusions relatives à la correspondance de Tamkine aux principes et modalités d'action internationaux

Voir la Partie III pour les développements à ce sujet et notamment le chapitre III.3.b

IV.1.a - Correspondance du programme Tamkine aux principes et modalités d'action de la Déclaration de Paris et des principes d'Accra.

Le programme Tamkine (comme le programme national global des Nations Unies Maroc – UNDAF) **s'inscrit harmonieusement dans les principes de la Déclaration de Paris et le plan d'action d'Accra** comme nous l'avons vu en Partie III.

Le programme a permis de renforcer les progrès du SNU marocain en terme d'efficacité de l'aide. Il présente des indicateurs positifs allant dans le sens des principes de la Déclaration de Paris (2005) : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle sont largement respectés.

Le programme Tamkine affiche par ailleurs une très forte correspondance avec les indicateurs de deux des trois priorités du plan d'action d'ACCRA :

- priorité 1 « Renforcer l'appropriation par les pays du processus de développement »
- priorité 3 « Obtenir des résultats sur la voie du développement et rendre compte de ses résultats »

La correspondance aux critères du deuxième axe prioritaire (« *Bâtir des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous au développement* ») est moindre mais montre encore une forte correspondance. C'est le critère de réduction de la fragmentation de l'aide qui réduit les résultats.

IV.1.b - Correspondance du programme Tamkine aux principes et modalités d'action fixés par le « One UN » des Nations Unies

Nous ne pouvons pas dire aujourd'hui que l'expérience marocaine de programmation conjointe correspond à tous les critères du « ONE UN ». Nos restrictions reposent surtout sur les modalités de gestion financière du programme (programmation budgétaire unifié, fonds unifié, mais pas de dispositif réel de co-gestion ni de procédures uniques).

Toutefois, cette expérimentation de programmation conjointe de grande envergure démontre les nombreux efforts et progrès accomplis par le SNU Maroc dans la collaboration entre pairs. Ces progrès laissent augurer d'une réelle volonté du SNU national de travailler « tous unis dans l'action ». Reste bien sûr les clauses de capacités qui dépendent pour beaucoup de la compréhension des particularités onusiennes par les Fonds d'aide internationale d'une part, et des possibilités de réforme et de modernisation des structures, procédures et modalités d'action du siège New Yorkais des Nations Unies, d'autre part.

IV.1.C - Correspondance du programme Tamkine au modèle des Programmes Conjointes Multisectoriels du MDG-F

Le programme Tamkine montre une forte correspondance et une bonne cohérence en regard des objectifs sociotechniques du modèle des PCM MDG-F comme des principes de gouvernance, de coordination et de transversalité.

- Structure des instances de la gouvernance respectée (CNC, CGP, Coordination ; implication de la société civile, etc.) ;
- Cadre de résultats détaillé et lisible (malgré la grande quantité de résultats, produits, activités) présentant des objectifs, modalités d'action, responsabilités, moyens financiers et opérationnel explicites ;
- Respect du mécanisme de gestion (respect des procédures de requête, procédures de dépenses, tenue des registres de programme, justification de l'usage des fonds, respect de la transparence ; taux d'engagement, taux d'exécution, etc.) ;
- Respect du mécanisme de suivi-évaluation (compte-rendus de réunions d'instance systématique ; respect des documents de reporting [capitalisation, rédaction, transfert de l'information] ; rapport d'évaluation mi-parcours ; nombreuses études d'évaluation ou de modélisation, des pratiques spécifiques ou activités conduites dans le cadre du programme pour mesurer les états d'avancements, etc.

Le PCM marocain s'est par ailleurs doté, nous l'avons vu, d'un certain nombre d'instances innovantes qui ont permis aux partenaires de Tamkine de s'approprier à échelle nationale la gouvernance du fonds international.

Si **le mécanisme de gestion des Fonds** proposé par le MDG-F a pu poser quelques difficultés aux agences nationales parfois, il n'en reste pas moins qu'il s'est avéré très efficace pour répondre à un certain nombre de critères, dont les deux plus importants : la reddition des comptes est garantie ; la « pression » gestionnaire pousse les acteurs à agir.

Le programme Tamkine a su relever les défis des nouvelles modalités de l'aide aux pays en voie de développement. Son infrastructure a garanti les conditions de la bonne gouvernance (implication majeure de l'Etat marocain ; co-décision et implication de tous les partenaires dès la phase de conception du programme, associant notamment la société civile ; transparence des activités et de l'usage des fonds ; redevabilité : reddition des comptes et suivi formel) par la création d'un dispositif d'instances pertinent (associant la structure proposée par le MDG-F à des innovations particulières), d'un dispositif procédural renforcé, clair et partagé par tous les partenaires « organisateurs » et d'une plateforme de coordination efficiente.

Enfin, le programme Tamkine a contribué aux progrès relatifs aux indicateurs cibles pour les OMD visés par le programme. (Voir détail en chapitre III.)

IV.2 – Conclusions relatives à l’axe stratégique « institutionnalisation » de la LCVFG développé par le PCM Tamkine

IV.2.a – Conclusions et leçons à tirer de l’expérience marocaine en matière d’institutionnalisation de la LCVFG

Les bonnes pratiques de Tamkine pour l’institutionnalisation de la LCVFG

Le programme Tamkine s’est appuyé sur quatre grandes fonctions pour appuyer l’institutionnalisation de l’Egalité de Genre et la LCVFG :

- Fonction de plaidoyer national et d’appui à la légalisation des questions d’Egalité de Genre.
- Fonction de sensibilisation nationale (appuyé par les campagnes nationales de communication /sensibilisation ainsi que par la production d’études et évaluations).
- Fonction de renforcement des capacités nationales.
- Fonction d’appui technique.

Ces deux dernières fonctions ont souvent été combinées pour garantir une meilleure appropriation.

Concernant l’institutionnalisation nous retiendrons particulièrement comme bonnes pratiques du programme, les groupes d’activités suivants :

- Le plaidoyer continu en direction des élus nationaux (parlementaires particulièrement).
- L’appui technique national à la Budgétisation Sensible au Genre.
- L’appui technique national à l’élaboration du rapport annuel Genre (MEF).
- L’appui technique national à l’implantation du projet de SIC.

IV.2.b – L’institutionnalisation de l’approche Genre et de la LCVFG pendant et après Tamkine

Les avancées majeures du Maroc en matière d’institutionnalisation de l’approche intégrant le Genre et de renforcement la LCVFG

➤ **Concernant le cadre légal**

Le programme Tamkine a renforcé, à travers le produit 1 notamment, l’action de plaidoyer en matière de LCVFF et le processus de réformes engagé par l’Etat marocain en faveur de la LCVFG notamment par des ateliers de concertation, de réflexion et de communication pour la promulgation de lois. Ces réformes de lois (code pénal, loi contre la violence domestique, loi contre le travail domestique des jeunes filles), garantissent la durabilité des effets du programme par le processus d’ancrage du Maroc en matière de LCVFG.

Le projet de loi sur le travail domestique déposé au Secrétariat Général du Gouvernement a été adopté au Conseil du Gouvernement avec l'organisation d'une campagne de communication autour de cette loi.

L'élaboration du programme pour l'implication des hommes dans la LCVFG est en cours.

Par ailleurs, des ateliers de formation sur le plaidoyer ont été réalisés par Tamkine en faveur des représentantes des associations féminines œuvrant dans le domaine de la lutte contre la VBG.

➤ **Concernant l'intégration et l'application de la BSG**

Le programme Tamkine a considérablement contribué, à travers le produit 4, au renforcement de l'institutionnalisation de la budgétisation sensible au genre par la production et la diffusion du Rapport Genre, le renforcement des capacités des ONG et des élus en matière de planification et de budgétisation sensibles au genre ainsi que l'appui aux actions de plaidoyer auprès des décideurs publics, de parlementaires et d'acteurs de la société civile. Un atelier de formation des acteurs dans les communes sélectionnées des 6 régions du programme aux outils de planification, de programmation et de budgétisation intégrant les DHFF et la LCVFF a été organisé par Tamkine. Le document final du *mapping* des interventions majeures déployées au Maroc en termes d'appui à l'élaboration des PCD et de soutien à la planification et à la BSG est partagé.

➤ **Concernant l'implantation et la mise en application régionale des SIC**

Le programme Tamkine a contribué, à travers le produit 5, à l'opérationnalisation du système d'information communal sensible au genre et à la gendérisation de la charte communale et du plan communal de développement par la formation des acteurs, des ateliers de concertation et le déploiement du système d'information gendérisé (SIG) au niveau des 6 régions.

➤ **Concernant le renforcement des capacités institutionnelles :**

L'enquête nationale sur la prévalence de la violence fondée sur le genre a été réalisée et ses résultats communiqués officiellement à échelle nationale.

Le programme Tamkine a fortement contribué, à travers le produit 3, à l'opérationnalisation du système de collecte et d'analyse des données et d'indicateurs de suivi & évaluation des politiques, stratégies et programmes d'autonomisation des femmes et des filles. Il a également permis le renforcement des capacités des acteurs institutionnels dans la collecte, la gestion et l'utilisation des données en matière de VFG.

Le programme Tamkine a contribué, à travers le produit 8, au renforcement des capacités institutionnelles, techniques et humaines des centres multifonctionnels par de la formation, de l'équipement et l'appui à l'élaboration de document de valorisation/communication.

Enfin, le programme Tamkine a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et techniques du MSFFDS pour la coordination et le suivi du programme, notamment par le renforcement de la Direction Nationale.

➤ **Concernant le cadre légal**

Un projet de réforme du code pénal (Secrétariat Général du Gouvernement) et du code de procédures pour la protection des femmes et des enfants (Parlement) font l'objet de révision à la lumière des avancées de la nouvelle Constitution et des commentaires du Conseil Consultatif des Droits de l'Homme.

Le projet de loi sur la violence conjugale déposé au Secrétariat Général du Gouvernement fera à nouveau l'objet de révision.

➤ **Concernant l'intégration et l'application de la BSG**

Le projet BSG est très avancé. Portée depuis plus de 10 ans par ONU-Femmes, l'intégration du Genre dans la programmation, la planification et la budgétisation publiques relève d'une opération de longue haleine.

➤ **Concernant l'implantation et la mise en application régionale des SIC :**

La généralisation du SIC gendérisé est en phase de discussion. La consolidation du SIC continue avec l'équipement des unités relevant notamment de la gendarmerie Royale et de la sûreté nationale et ministère de la justice et du ministère de la santé. La nouvelle version du Système d'Information Communal SIC gendérisé a été mise en place dans la région de Ouarzazate. Cette version sera par la suite généralisée à l'ensemble des communes par la DGCL.

Des actions de sensibilisation et de formation des utilisateurs institutionnels du système d'information sur la VFG sont réalisées par le MSFFDS, le MJ et le MS avec l'appui de l'UNFPA.

➤ **Concernant le renforcement des capacités institutionnelles :**

Le programme Tamkine a permis d'identifier les partenaires nationaux majeurs en matière de renforcement des DHFF et de LCVFG :

- Le Ministère chargé de la coordination nationale de ces questions : le MSFFDS ;
- Le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- la DGCL – Ministère de l'Intérieur ;
- le Ministère de la Justice ;
- le Ministère de la Santé.

Sont les piliers sectoriels qui permettent d'envisager positivement la poursuite des objectifs et activités engagés par Tamkine (voir avant Tamkine pour la BSG par exemple).

D'autres Ministères, partenaires du programme, poursuivront aussi leur engagement pour les DHFF comme le Ministère de l'Education Nationale par exemple.

Le renforcement par le programme des capacités techniques et opérationnelles du MSFFDS pour la coordination nationale de Tamkine, a permis d'affirmer le leadership et les qualités de coordinateur de ce ministère pour les politiques, stratégies et programmes de LCVFG à venir.

Par ailleurs, les résultats d'études antérieures ou à venir contribuent à fournir les informations nécessaires à l'établissement de politiques et priorités nationales. Les résultats de l'enquête Budget Temps des femmes et des hommes devraient être connus fin 2012, début 2013. L'étude sur la discrimination à l'égard des femmes en matière de rémunération est en cours de finalisation.

IV. 3 – Conclusions relatives à l'axe « territorialisation » de la LCVFG développé par le PCM Tamkine

IV.3.a – Conclusions et leçons à tirer de l'expérience marocaine en matière de territorialisation de la LCVFG

Bonnes pratiques et plus-values du programme Tamkine en matière de territorialisation de la LCVFG

Le programme Tamkine a donc appuyé fortement les modalités et conditions de la LCVFG et de prise en charge des femmes et des filles victimes de violences fondées sur le genre, par le renforcement de la proximitation, d'une part, et la généralisation sur bon nombre de territoires marocains, d'autre part.

S'il est indéniable, comme nous venons de le voir, que le programme Tamkine a permis un bond en avant important concernant la territorialisation de la LCVFG, cela est aussi dû à un double mouvement d'implication :

- En premier lieu l'implication massive des services publics sur les territoires (déconcentrés ou de proximité)
- En second lieu l'implication tout aussi marquée et nettement plus antérieures des ONG sur les territoires. Celles-ci ont été actrices immédiates auprès des femmes et filles bénéficiaires mais aussi, souvent, le moteur de la fédération des institutions localisées autour, notamment, des Unités territoriales de coordination.

Les efforts notables de proximitation de la prise en charge et de la coordination territoriales ont été renforcés par une dynamique conduite en parallèle par le programme Tamkine qui a appuyé l'institutionnalisation et la généralisation des modalités de prise en charge territoriales comme de l'intégration du Genre dans les différents secteurs de la politique et de l'action locales.

- Le programme a favorisé et appuyé l'investissement important de la Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur dans le programme Tamkine pour l'intégration du Genre dans les projets politiques locaux (la Charte des Plans Communaux de Développement précise explicitement l'obligation pour les collectivités locales d'intégrer le Genre) ainsi que pour la mise en place du SIC (Système d'information

communal gendérisé) permettant de recenser auprès des instances publiques de proximité les cas (et modalités d'accompagnement et de prise en charge) des femmes et filles victimes de violences fondées sur le Genre.

- Le programme a appuyé le renforcement des capacités des élu(e)s locaux en matière de DHFF, de LCVFG et d'intégration du Genre dans les politiques et planifications locales (PCD, BSG).
- Le programme a accompagné et appuyé l'investissement majeur du Ministère de l'Economie et des Finances sur les différents volets de la LCVFG. Sur le volet de la territorialisation du développement des DHFF et de la LCVFG, la mise en place de la BSG est au centre de tous les efforts fournis.

Leçons à tirer de l'expérience marocaine de territorialisation de la LCVFG

Ce présent rapport l'évoquait déjà plus haut, bon nombre de bonnes pratiques sont à ressortir de l'expérience marocaine de territorialisation et sont potentiellement transférables.

Mais il s'agit aussi de tirer des leçons de l'expérience. Selon nous, le développement de la territorialisation devra considérer trois aspects que nous estimons déficitaires dans l'expérience marocaine et qui ne sont pas liés à des facteurs exogènes légaux ou politiques :

- Le Ministère leader du programme (MSFFDS) est un ministère concentré. Toutefois, il dispose d'antennes régionales ou provinciales sous sa tutelle qui ont été très insuffisamment mobilisées durant la vie du programme : les Agences du Développement Social par exemple pourraient être à l'avenir des relais pertinents et efficaces de la coordination nationale.
- L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH, sous tutelle du Ministère de l'Intérieur) devrait de par son mandat et ses fonctions s'impliquer davantage dans les stratégies et programmes de promotion de l'Egalité de Genre. Bien qu'engagé comme partenaire national au moment de la phase de conception de Tamkine et devant assurer l'appui au renforcement des structures de coordination territoriale (Prodoc), l'INDH ne s'est pas impliqué dans le programme conjoint, ni au niveau national, ni au niveau local dans lequel il dispose par ailleurs de cellules.
- Les collectivités locales n'étaient pas représentées dans les instances de gouvernance de Tamkine. Les ONG assuraient la plupart du lien et la proximation avec les territoires. Si la DGCL était un partenaire important, elle reste une administration centrale et ne montre pas les mêmes réseaux ou caractéristiques que des élus locaux. Les futures programmations pourraient envisager d'associer des représentants des collectivités locales dans les gouvernances nationales afin de renforcer les politiques locales mais aussi de recueillir les informations territoriales « de terrain ». L'échelon communal nous semble être le partenaire à privilégier.

IV.3.b - La territorialisation de la LCVFG pendant et après Tamkine

Le bond en avant du Maroc en matière de renforcement des DHFF et de la LCVFG au niveau territorial

Le Maroc a montré des avancées très importantes en matière d'intégration du Genre dans les politiques et budgets nationaux, ainsi que des efforts particuliers pour le renforcement de la LCVFG au niveau territorial : la Charte Communale intégrant l'égalité de Genre comme une des priorités et la généralisation des Plans Communaux de Développement ; l'intégration à venir de la Budgétisation Sensible au Genre au niveau communal ; l'implantation des SIC ; l'appui formatif, technique et financier aux partenaires locaux de la LCVFG (ONG, collectivités locales, services publics déconcentrés ou de proximité) ; ou encore le projet de régionalisation avancée en cours, sont des politiques et actions largement appuyées par le programme Tamkine qui laissent présager des avancées considérables dans un futur proche.

L'institutionnalisation opérationnelle de la territorialisation de la LCVFG

Les lois nationales et circulaires ministérielles ou interministérielles déjà en application ou attendues dans les mois à venir en matière de renforcement des DHFF et de la LCVFG, comme la décentralisation des pouvoirs publics, bien qu'essentiels, ne pourront pas, selon nous, suffire pour une véritable institutionnalisation de la territorialisation (qui reposera sur les échelons national et territorial ; l'homogénéisation des instances, modalités et pratiques territoriales ; la généralisation à l'ensemble des territoires marocains).

L'Etat marocain ne saurait, semble t'il, faire l'économie d'une politique concrète de décentralisation qui permettrait une véritable institutionnalisation de la LCVFG et de l'intégration du Genre à échelle des territoires.

Il s'agira bien sûr de transférer les compétences et les moyens aux territoires, mais également de les équiper d'instruments spécifiques et adaptés (nous pensons ici, pour illustration, à la nécessité de réviser profondément les outils budgétaires et comptables des collectivités locales afin de permettre l'application de la Budgétisation Sensible au Genre).

La politique de décentralisation devrait considérer particulièrement les conditions de proximation de certains ministères clés dans le champ qui nous intéresse : Le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, ou encore la cellule INDH du Ministère de l'Intérieur devraient pouvoir avoir les compétences, structures et moyens (humains comme financiers) pour agir sur et dans les territoires.

Le Royaume pourrait, par ailleurs, se doter de dispositifs nationaux territorialisés multisectoriels. Ces dispositifs pourront établir le cahier des charges complet pour l'homogénéisation et la généralisation des pratiques territoriales de renforcement des DHFF et de LCVFG, doter les territoires et acteurs territoriaux d'instruments et moyens concrets pour la mise en œuvre effective de tels projets et l'homogénéisation des modalités et pratiques d'action

territoriales (les Unités territoriales de coordination méritent par exemple un soutien particulier pour l'établissement de partenariats formels ou la constitution d'un guide de référence).

Enfin, les futures programmations conjointes ou bilatérales pourraient envisager de se doter de dispositifs efficaces construits dès la conception des programmes pour recenser l'ensemble des informations nécessaires à la capitalisation, l'analyse et l'aide à la décision relatives à une LCVFG plus efficace encore. Les mesures d'impacts territoriaux et sur les bénéficiaires des prises en charge pourraient alors intégrer autant de données qualitatives que quantitatives. Nul doute que l'actuelle mise en place du SIC dans les territoires, associée à l'organisation opérationnelle de l'Observatoire national contribueront largement à cette démarche.

V. Recommandations.

Ce chapitre présente les recommandations que les évaluateurs considèrent comme prioritaires en regard des trois axes d'analyses suivants :

- Sur l'axe pilotage, coordination, gouvernance
- Sur l'axe gestion, suivi et évaluation
- Sur l'axe impact institutionnel, organisationnel et humain

V.1 – Recommandations relatives au pilotage, à la coordination et à la gouvernance

V.1.a - Poursuivre l'appui au décloisonnement sectoriel des ministères pour renforcer leur travail conjoint

***Instituer et coordonner le travail conjoint des ministères
pour l'application optimale des politiques publiques multisectorielles***

De notre point de vue, le degré de clôture sectorielle entre les ministères marocains est encore très élevé et cela freine considérablement les capacités nationales à conduire un travail conjoint sur les DHFF et la LCVFG.

L'ouverture opérationnelle conduite par le programme Tamkine doit ouvrir les perspectives pour l'avenir. Les secteurs ministériels ont encore besoin d'être accompagnés (si ce n'est un peu « contraints ») dans des actions communes.

Selon nous, les secteurs ministériels pourront montrer une plus forte multisectorialité et l'engagement dans un travail conjoint s'ils disposent des conditions et des moyens institutionnels dédiés :

Recommandation 1 (R1) : Créer une plateforme ministérielle conjointe et multisectorielle

- Par la co-construction d'un projet associant les ministères marocains entre eux (projet gouvernemental transversal sur la question) et dont ils partageront les objectifs et le sens ;
- Par la création d'un espace formel de concertation, de co-décision, de pilotage collectif (la formalisation du partenariat entre les ministères est une condition *sine qua none* pour l'établissement de leur travail collaboratif au vu des degrés de clôture sectorielle et de bureaucratie « pyramidale »).

Il s'agit aussi de leur offrir un espace de concertation dédié et institué : instance collégiale par exemple, avec ses procédures internes partagées, des réunions régulières etc.

Si le MSFFDS doit poursuivre sa mission de coordination nationale et de leadership sur les questions liées à l'Égalité de Genre et à la LCVFG, il ne pourra pas forcément offrir cette structure formelle, « contractuelle » (pour co-engager les partenaires) et dédiée à la collaboration multisectorielle.

- Par la création et le développement des instruments pour favoriser ces deux premiers points : des plans sectoriels déclinant les axes conjoints, des conventions partenariales, des outils de communication - par

exemple, des outils de partage et intranet ; un budget dédié à la réunion régulière de(s) (l')instance(s) ; des instruments financiers et budgétaires spécifiques, etc.).

Recommandation 2 (R2) : Renforcer le travail conjoint au niveau ministériel en matière de LCVFG et d’AFF

Associer le MSFFDS et le Ministère de l’Economie et des Finances dans un double leadership pour la poursuite d’actions ministérielles conjointes en matière d’AFF et de LCVFG nous paraîtrait des plus pertinents car le MEF dispose d’un leadership « budgétaire » sur les questions d’Egalité de Genre et peut avoir un rôle de conseil ou d’aide à la décision auprès des autres partenaires nationaux.

V.1.b - Renforcer les capacités de territorialisation de la LCVFG et de l’AFF

*Harmoniser et valoriser les pratiques locales
pour le renforcement et l’institutionnalisation territoriale en matière de LCVFG et d’AFF*

Recommandation 3 (R3) : Identifier et recenser les « forces vives » en charge de la question de la LCVFG et de l’AFF sur le territoire

- Repérer les têtes de réseaux sur le territoire
- Définir un référentiel et des critères pour le recensement
- Organiser des formations sur la méthodologie d’identification et de recensement des acteurs de la LCVFG et de l’AFF sur le territoire ciblé par le programme

Recommandation 4 (R4) : Inscrire les acteurs du programme dans les réseaux formels et non formels de la LCVFG et de l’AFF

- Diffuser l’information sur les avancées (de la stratégie nationale, des plans sectoriels et des nouveaux programmes soutenus par le SNU et la coopération bilatérale) en matière de LCVFF et d’AFF.
- Collecter, réunir et diffuser de façon systématique l’ensemble des productions de savoirs autour de la LCVFF, de la LCVFG et de l’AFF sur le territoire concerné : lieu physique accessible avec un classement documentaire + mise en ligne sur un site internet (classification des documents électroniques en dossiers/sous-dossiers/fichiers téléchargeables)
- Organiser, animer et participer à des réunions sectorielles et multisectorielles sur le territoire autour de ces questions de la LCVFG et de l’AFF

Recommandation 5 (R5) : Créer des espaces collaboratifs territoriaux

Mettre à disposition des acteurs du territoire un espace d'échanges permettant la transmission des bonnes pratiques, la mise à disposition des réseaux respectifs, le partage des savoirs techniques, des compétences et des expériences cumulées. Cet espace peut être physique – locaux mis à disposition et identifiés comme tels – et/ou numérique – plate-forme numérique collaborative.

Recommandation 6 (R6) : Renforcer l'institutionnalisation territoriale en transformant les unités territoriales de coordination en unités de coordination territoriale

Nous préconisons de transformer les unités territoriales de coordination en unités de coordination territoriale en harmonisant et institutionnalisant ces entités. L'harmonisation des pratiques des unités territoriales de coordination par le biais d'un dispositif national territorialisé à travers un futur travail de modélisation et de guide de référence pourrait renforcer leur déploiement en proximitant l'action publique (dans une logique d'homogénéité nationale) et en permettant marges d'innovations locales ; ceci permettrait, selon nous d'inscrire ces unités au cœur du dispositif d'animation territoriale en faveur de la LCVFF et de la LCVFG.

Associer le MSFFDS et le Ministère de l'Intérieur (DGCL et INDH) dans un double leadership pour la poursuite d'actions (programmatiques) territorialisées en matière d'AFF et de LCVFG nous paraîtrait des plus pertinents.

En effet, si le premier partenariat « naturel » pourrait être une association MSFFDS / MJ (pertinence par rapport au fonctionnement et à la chaîne de prise en charge gravitant autour des unités d'accueil dépendantes du MJ) il est stratégiquement plus pertinent, selon nous, d'inscrire les collectivités au cœur de l'institutionnalisation territoriale afin d'intégrer et de pérenniser ce mécanisme au service d'une politique communale et territoriale portées par ces mêmes collectivités.

Dans cette dynamique la DGCL serait le catalyseur de l'implication des collectivités locales au sein des unités de coordination territoriale et l'INDH (à travers ses structures réparties sur le territoire national) permettrait la l'homogénéisation de la mise en œuvre territoriale à échelle nationale.

V.2 – Recommandations prioritaires relatives à la gestion, au suivi et à l'évaluation

V.2.a - Recommandations prioritaires en matière de gestion financière d'un PCM

***Unifier les apports financiers et homogénéiser la gestion budgétaire
pour la pérennisation des politiques publiques de LCVFG soutenues par
la coopération internationale***

Nous proposons ici 6 recommandations prioritaires en matière de gestion budgétaire et financière qui reposent sur l'analyse du programme Tamkine mais aussi sur des principes internationaux à appliquer comme l'approche programmatique fondée sur la Gouvernance (qui induit co-responsabilité et donc , aussi, co-gestion), la transparence (des activités, actions, comptes, participations, modifications), redevabilité (rendre des comptes intelligibles , quantitatifs mais aussi qualitatifs sur les avancées du programme), etc. Nous recommandons donc :

Recommandation 7 (R7) en matière de gestion : Canaliser les fonds

Pousser la gestion canalisée des fonds jusqu'au niveau national (attribuer l'ensemble des fonds du PCM à une instance gestionnaire nationale si l'Etat partenaire en montre les capacités ou à une seule agence SNU, plus probable). Cette entité établira alors avec les agences SNU impliquées comme avec les partenaires nationaux et ONG des conventions de partenariat annuelles fondées sur un Plan d'Action Commun et des Plans annuels.

Recommandation 8 (R8) en matière de gestion : Créer des procédures permettant la flexibilité

Créer des procédures permettant la flexibilité ou du moins la possible révision des activités et de leurs budgets au fil de la vie du programme, tout en conservant une logique programmatique globale à moyen-terme.

Recommandation 9 (R9) en matière de gestion : Intégrer une approche analytique unifiée

Intégrer une approche ANALYTIQUE unifiée de la gestion et de la comptabilité d'un programme permettant de distinguer les différentes dépenses sur les fonds alloués (fonctionnement, réalisations directes, frais indirects, logistique, achat de matériel...) des ressources complémentaires directes et indirectes.

Cette approche permet notamment :

- De valoriser l'ensemble des ressources réellement mobilisées pour chaque activité du programme (ressources financières contributives bien sûr, mais également ressources humaines mobilisées, mises à disposition par exemple, prêt de véhicules, de locaux, ...) par tous les partenaires

En effet, **au-delà du véritable suivi-pilotage des fonds du programme et d'une réelle transparence comptable**, deux points nous paraissent ici essentiels :

- Une exploration plus analytique de la comptabilité permettant de distinguer clairement ce qui relève des dépenses de fonctionnement du programme, de ce qui relève de ses actions (activités et produits) ;
 - La capacité du programme à valoriser sur un plan comptable les mises à disposition par les différents partenaires de ressources humaines, matérielles et logistiques en plus des fonds du MDG. (Valorisation de la participation du SNU, de l'Etat marocain, des ONG).
- D'analyser. Comme son nom l'indique, la comptabilité analytique permet une analyse fine et complète du réel. Pour quelle conserve tout son intérêt il est nécessaire qu'elle soit menée dès le début de la vie du programme et tout au long de son déroulement, afin de permettre le repérage immédiat de certains dysfonctionnements ou retards, et de permettre aux organisateurs du programme d'y remédier.

Recommandation 10 (R10) en matière de gestion : Fournir une boîte à outils commune

Fournir des outils communs aux différents partenaires recevant directement des fonds du programme (Agences SNU, mais aussi Ministères et ONG) : boîte à outils de gestion prévisionnelle, de suivi quantitatif et qualitatif des engagements et exécutions, des conventions de partenariats, des registres des comptes particuliers au programme, des outils de comptabilité ANALYTIQUES, etc.

Recommandation 11 (R11) en matière de gestion : Renforcer les compétences des partenaires

Renforcer les compétences de l'ensemble des partenaires (notamment des partenaires nationaux, Ministères et ONG) à l'utilisation des outils communs de gestion et aux procédures d'une gestion analytique d'un programme.

Recommandation 12 (R12) en matière de gestion : Mieux rendre des comptes

Grâce aux 5 recommandations précédentes, on peut penser que les futurs programmes sauront rendre des comptes plus lisibles, plus stables et homogènes (autant sur les progrès accomplis – approche qualitative, que sur les réalisations effectives et la gestion des fonds – approche quantitative).

**Etablir une stratégie privilégiant une approche évaluative globale
pour assurer le suivi régulier du programme, le réguler si cela est nécessaire et en tirer des enseignements**

Posons quelques principes de départ avant de proposer des recommandations sur ce point :

➤ **Sept conditions préalables à la réussite de l'évaluation :**

- 1- Impliquer toutes les parties concernées dans la rédaction de la commande d'évaluation et dans la sélection de l'évaluateur (évaluation externe) ;
- 2- Impliquer les parties concernées dans la définition de l'attendu (situation de départ fixant le cadre de résultats, critères et indicateurs)
- 3- Garantir la légitimité technique, méthodologique, déontologique et expérientielle de l'évaluateur (plus importantes que la connaissance thématique selon nous) que ce soit pour une évaluation externe comme pour une évaluation interne.
- 4- L'évaluateur est le garant de la méthode rationnelle employée,
- 5- L'évaluateur doit veiller à objectiver ses résultats et conclusions tout en les contextualisant aux particularités de l'objet évalué,
- 6- L'évaluateur doit rester indépendant en regard du commanditaire (ce qui est nettement plus difficile dans le cas d'une évaluation interne) et proposer des analyses constructives et des recommandations faisables,
- 7- Le commanditaire doit veiller à la transparence des informations fournies et faciliter en tout point le travail de l'évaluateur.

➤ **Recommandations prioritaires en matière d'évaluation**

Ces recommandations visent une démarche évaluative globale d'un programme :

Recommandation 13 (R13) : Fixer un attendu précis, analysé et renseigné (phase évaluative 1)

La première phase de l'évaluation va consister à poser les questions auxquelles l'évaluation doit répondre. Ces questions évaluatives vont être orientées en fonction du type d'évaluation souhaitée :

- Dans le cadre d'une évaluation formative, les questions vont être centrées sur les ressources mobilisées en regard de l'atteinte des résultats
- Dans le cadre d'une évaluation sommative, ce sont les résultats et les impacts du programme qui vont être questionnés.

Il est tout à fait possible, dans le cadre d'une évaluation sommative d'intégrer la fonction formative : les questions évaluatives vont alors interroger à la fois l'atteinte des résultats et les impacts ainsi que les processus mobilisés pour et par l'atteinte des résultats.

Recommandation 14 (R14) : Co-construire le référentiel de l'évaluation en associant qualitatif et quantitatif en intégrant les valeurs ajoutées humaines et sociales

Le référentiel de l'évaluation va donner de l'intelligibilité et de la rationalité aux questions évaluatives en les regroupant par critères, dans un premier temps, et en les déclinant en indicateurs dans un second temps.

La première étape va consister à définir des critères : le choix de ces critères va conditionner le traitement de la question évaluative qui y est liée, il est donc nécessaire d'intégrer à ce niveau des dimensions orientées « résultats » qualitatifs et quantitatifs et des dimensions orientées « progrès » (valeurs ajoutées humaines et sociales).

La seconde étape va permettre de décliner chaque question évaluative en indicateurs, c'est –à-dire en éléments permettant de mesurer le critère à partir de la question évaluative.

Recommandation 15 (R15) : Contextualiser l'évaluation aux particularités du pays et à ses acteurs et agents

La prise en compte du contexte (politique, démographique, culturel, économique, social) va permettre de contextualiser l'évaluation dans sa traduction opérationnelle : formulation des questions, utilisation d'outils de l'enquête adaptés aux acteurs consultés notamment.

L'évaluation doit également intégrer les enjeux d'une telle démarche sur le plan stratégique : les conclusions et les recommandations doivent tenir compte de la conjoncture, des attentes et orientations du commanditaire et de l'ensemble des acteurs consultés dans l'évaluation.

Recommandation 16 (R16) : Bâtir un dispositif d'évaluation associant fonction sommative et fonction formative

L'évaluation n'a pas vocation essentielle de « sanctionner » l'objet évalué. Elle doit également le « valoriser ». La démarche évaluative globale d'un programme doit assurer à la fois l'évaluation de l'atteinte des effets et impacts en regard du cadre de résultats (fonction sommative indispensable puisqu'elle permet de valoriser ce qui a été fait des fonds alloués) et, à la fois, l'estimation et la désignation de dynamiques et processus de progrès (valorisation des acteurs et institutions évalués dans leur contribution aux objectifs du programme).

Recommandation 17 (R17) : Associer évaluation interne continue et évaluation externe ponctuelle

Dans le cadre de l'étude des impacts du programme, l'évaluation va se positionner sur deux temporalités différentes :

- une évaluation ponctuelle, externe, réalisée au démarrage, à mi-parcours et à la fin du programme
- une évaluation longitudinale, interne, qui va permettre aux acteurs du programme de piloter le programme.

Dans le cadre du programme Tamkine, le SIC peut, selon nous, constituer un véritable dispositif d'évaluation interne continue dès lors que des outils (référentiel-indicateurs / instruments de mesure) sont construits pour développer une lecture évaluative qualitative (et pas seulement quantitative). Ce développement des

outils doit s'accompagner du renforcement des capacités des opérateurs du SIC dans en faveur d'une démarche évaluative globale (intégrant les dimensions qualitatives et quantitatives).

Recommandation 18 (R18) : Garantir la méthode et veiller à la transparence des informations fournies

La méthodologie d'évaluation doit être établie et formalisée avant le démarrage à travers une note méthodologique reprenant l'ensemble des objectifs, modalités, outils et planification de l'évaluation.

La démarche d'évaluation, notamment externe, pouvant être vécue comme « intrusive » au sein du programme, l'évaluateur (ou le groupe évaluateur) doit mettre à la disposition du commanditaire l'ensemble des informations dont ils disposent et communiquer fréquemment sur le degré d'avancement de la mission.

Recommandation 19 (R19) : Co-construire ce qui sera fait des résultats de l'évaluation

Les organisateurs et partenaires du programme doivent, dès la phase de conception de l'évaluation, définir clairement les objectifs de l'évaluation et les utilisations qui seront faites des résultats de cette évaluation.

Ceci permettra à l'ensemble des acteurs consultés de connaître les objectifs de l'évaluation avant la phase de consultation.

Recommandation 20 (R20) : Accroître l'appropriation des résultats et l'exploitation formative des conclusions et recommandations

Les ateliers de restitution des résultats de l'évaluation sont des espaces d'appropriation par les acteurs du programme. La mise en place d'ateliers de discussion autour des recommandations permet aux acteurs de tirer les enseignements du programme et de produire des connaissances en termes de consolidation, réajustements, modifications du programme et de ses composantes.

V.3 – Recommandations relatives à l'impact institutionnel, organisationnel et humain

V.3.a - Associer l'approche axée sur les résultats à une organisation des produits par grande fonctions du programme pour renforcer la multisectorialité et le travail conjoint

*Développer l'approche fonctionnelle dans la programmation
Pour renforcer les capacités multisectorielles des acteurs*

Recommandation 21 (R21) : Définir des produits répondant aux grandes fonctions du programme

L'organisation des produits selon un découpage par fonction nous semble la plus pertinente dans la mesure où elle vient renforcer la multisectorialité et la nécessité de travailler conjointement à tous les niveaux. Dans le cadre de Tamkine nous aurions pu avoir, par exemple, un produit 1 : Production de savoirs, enquêtes, études ; un Produit 2 : Communication / sensibilisation ; un Produit 3 : Fonction Plaidoyer, etc.

Les produits définis sur le modèle des fonctions du programme vont répondre à une cohérence et une rationalité d'action tout en couvrant des thématiques et des champs de compétences sectorielles différents.

Recommandation 22 (R22) : Définir le binôme « agence/ministère » en charge du produit selon l'approche thématique

Nous avons vu que les binômes existants en chef de file étaient porteur de dynamique d'action à travers leurs mandats (cohérence thématique) et leur niveau d'action territoriale (par exemple le binôme UNFPA/DGCL pour les actions de territorialisation). La définition du binôme agence/ministère chef de file en cohérence avec la grande fonction portée par le produit permettrait à la fois de servir la réalisation du produit par le binôme agence/ministère portant le mandat et la compétence et à la fois de servir le renforcement institutionnel des ministères (et aussi des agences) sur le plan de la reconnaissance institutionnelle et d'action au-delà de la seule légitimité liée au mandat.

La définition des produits selon l'approche fonctionnelle et la désignation des binômes chefs de file selon la cohérence thématique et le niveau d'intervention pourraient, par exemple, se traduire en affectations suivantes :

- Produit 1 = Production de savoirs, enquêtes, études = binôme en chef de file : HCP + UNFPA
- Produit 2 : Communication / sensibilisation (chef de file UNESCO / Ministère de la Communication)
- Produit 3 : Fonction Plaidoyer (ONU-Femmes chef de file / Ministère de la Justice).

Recommandation 23 (R23) : Décliner les produits en activités selon l'approche fonctionnelle

« fonction / axes »

Décliner les produits en plusieurs activités réparties sur les 4 axes de construction

1. Activités dites de Préparation (exemples : état des lieux, information, sensibilisation)
2. Activités dites de Structuration (exemples : formation, enquête, renforcement des capacités)
3. Activités dites de Consolidation (exemples : diffusion, communication, rapports d'enquête)
4. Activités dites de Pérennisation (exemple : actions de suivi-régulation, évaluation, modélisation)

Recommandation 24 (R24) : Définir un produit dont l'objectif est le renforcement de la multisectorialité et du travail conjoint au sein du programme

Le programme conjoint multisectoriel a vocation à assurer plusieurs fonctions en lien avec la thématique concernée ; mais sa fonction première et « vitale » (propre à tous les programmes) est de « bien fonctionner ». Cette simple affirmation permet, en retour, de poser la question de la capacité des acteurs du programme à s'inscrire dans une démarche conjointe et multisectorielle. Il est donc nécessaire d'assurer un cadre de renforcement des capacités des acteurs liées à cette approche par l'inscription d'un produit spécifique et transversal au cœur du programme, qui porterait par exemple comme activités :

- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des ressources humaines (RH) du programme
- les plans de formation,
- les phases de validation des acquis
- etc.

La GPEC et les plans de formation du programme sont construits sur la base d'un référentiel de compétences à acquérir et donc sur un double mouvement de :

- Référentialisation des compétences attendues pour le programme
- Diagnostic des compétences des RH du programme en fonction de ce référentiel.

C'est l'écart entre les deux qui permettra d'identifier les besoins en formation.

*Accompagner l'appropriation du programme par les bénéficiaires des actions de LCVFG
pour renforcer leur autonomisation*

Recommandation 25 (R25) : Identifier et recenser les femmes et filles bénéficiaires des actions de LCVFG

Identifier les publics (recensement, typologie, tendances, parcours)

Identifier les partenaires relais (mapping des institutions et ONG avec typologie des publics bénéficiaires de leurs actions) ;

Recommandation 26 (R26) : Identifier, recenser et localiser les partenaires relais en lien avec les femmes et filles bénéficiaires des actions de LCVFG

Réaliser un mapping des partenaires (institutions déconcentrées, collectivités locales et ONG) en lien direct avec les bénéficiaires en indiquant pour chacun la nature des actions proposées et le territoire d'action.

Recommandation 27 (R27) : Créer les espaces, les modes et les outils de la consultation des bénéficiaires

Créer les espaces de la consultation (dès la conception du programme : envisager la consultation à toutes les phases programmatiques = consultation aux moments de la conception, du démarrage, pendant la vie du programme, lors des évaluations à mi-parcours et finale)

Créer les outils de la consultation (réunions, enquêtes, questionnaires et mode de reporting analytiques permettant la valorisation et la prise en compte des besoins/attentes/propositions des bénéficiaires) ;

Recommandation 28 (R28) : Passer de la consultation à la participation des bénéficiaires

Renforcer l'implication des bénéficiaires (par des pratiques d'accompagnement plutôt que d'aide et par des pratiques en faveur de l'autonomisation économique plus particulièrement).

Prise conjointe de décision : revue publique des projets de documents, planification participative de projet, ateliers pour identifier les priorités, résoudre les conflits, etc.

Recommandation 29 (R29) : Mettre en place, accompagner et renforcer la collaboration et la représentation des bénéficiaires au cœur du programme

Créer et renforcer la représentation des bénéficiaires au niveau des instances du programme (CT et CSP dans un premier temps, sur le plan de l'exécution, puis CGP, sur le plan de la co-décision et de la co-gestion).

Renforcer les capacités des représentants des bénéficiaires en termes de gouvernance, de pilotage, de co-gestion et de suivi-évaluation du programme par l'organisation d'ateliers de formation spécifiques (Cette action dépendra du niveau d'instruction et de la capacité d'acquisition des représentants des bénéficiaires : à adapter en fonction des groupes de bénéficiaires).

Recommandation 30 (R30) : Passer de la collaboration à l'autonomisation des bénéficiaires

Créer des espaces d'échanges entre les bénéficiaires au sein du programme et en dehors des espaces de consultation et de collaboration

Renforcer des capacités à l'autogestion pour les initiatives des parties prenantes (femmes et filles bénéficiaires).

V.4 - Synthèse transversale des recommandations

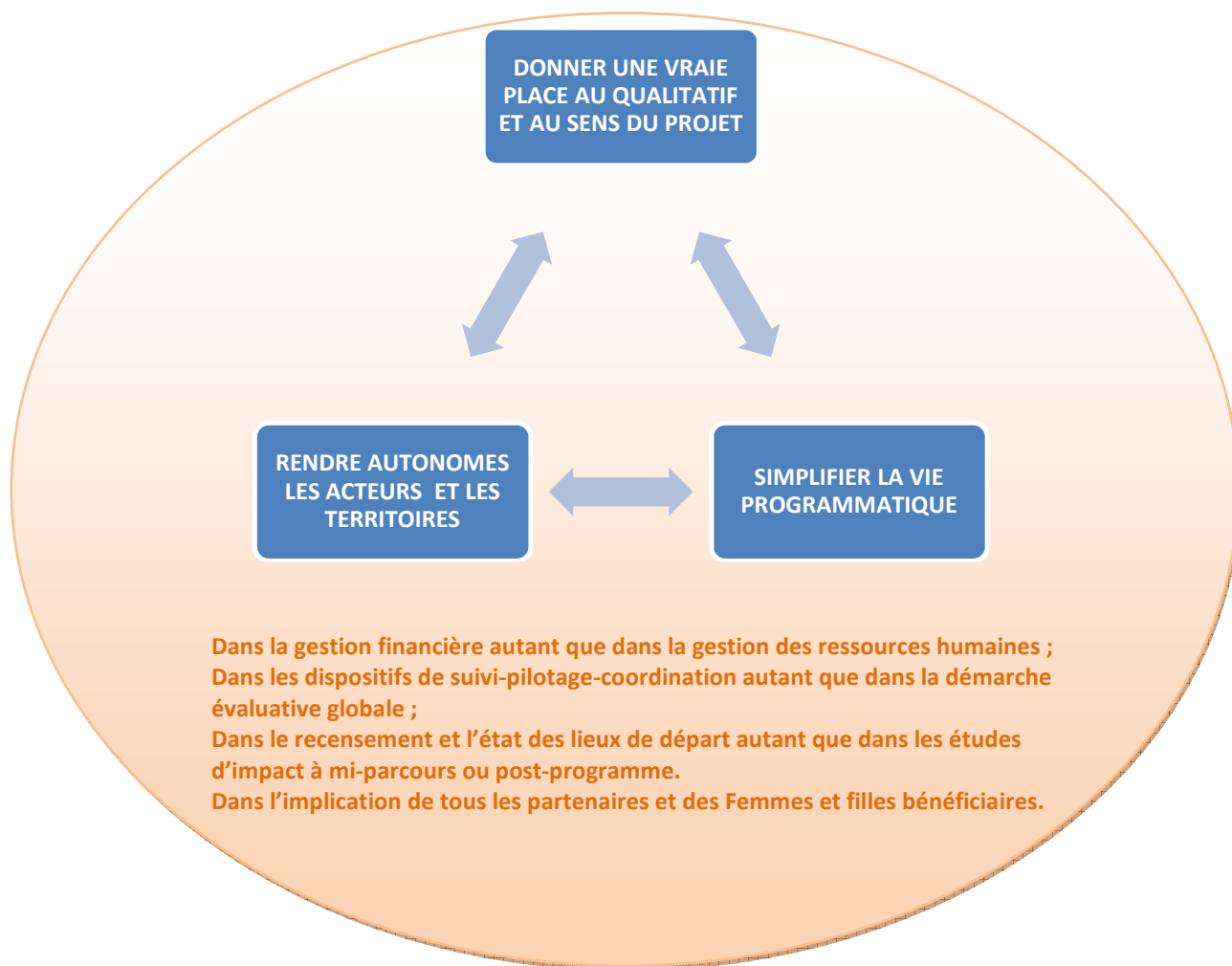


TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Termes de références de la mission d'évaluation.

Annexe 2 : Référentiel de l'évaluation consolidé – critères et indicateurs.

Annexe 3 : Echantillon des outils de l'enquête.

Annexe 4 : Planning de la mission de terrain consolidé au 10 Mai 2012.

Annexe 5 : Tableaux détaillés des réalisations Résultats / Produits / Activités.

Annexe 6 : Synthèse des analyses statistiques de la consultation.

Annexe 7 : Rapports d'étape : synthèse de l'avancée de la consultation + Etat final de la consultation

SIGLES ET ACRONYMES

AFF : Autonomisation des Femmes et des Filles

AGR : Activités Génératrices de Revenus

APD : Aide Publique au Développement

BCP : Bilan commun de pays

BCR : Bureau du Coordonnateur Résident

BIT : Bureau Internationale du Travail

BSG : Budgétisation Sensible au Genre

CBMS : Community Based Monitoring System (Dispositif de Suivi Communautaire)

CEDAW : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

CEDEF : Convention pour l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes

CGP : Comité de Gestion du Programme

CNC : Comité National de coordination

CPAP : Plan d'Action du Programme de Pays

CSP : Comité de Suivi de Produit

CT : Comité Technique

DGCL : Direction Générale des Collectivités Locale (Ministère de l'Intérieur)

DHF / DHFF : Droits Humains des Femmes / Droits Humains des Femmes et des Filles

DM : Déclaration du Millénaire

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

F-OMD : Fonds pour la réalisation des OMD (MDG-F)

GPEC : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

HCDH : Haut Commissariat aux droits de l'Homme

HCP : Haut Commissariat au Plan

INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain

IPF : Indice de Participation des Femmes

IST : Infections Sexuellement Transmissibles

LCVFF : Lutte contre les Violences faites aux Femmes t aux Filles

LCVFG : Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre

MAEC : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération

MAPM : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

MC : Ministère de la Communication

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MEFP : Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

MEN : 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

MI : Ministère de l'Intérieur

MJ : Ministère de la Justice

MJS : Ministère de la Jeunesse et des Sports

MS : Ministère de la Santé

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

MDG : Millennium Development Goals (Objectifs du Millénaire pour le Développement/OMD)

MDG-F : Millennium Development Goals Achievement Fund (Fonds pour la réalisation des OMD)

MSFFDS : Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social

OSC : Organisations de la Société Civile

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisations Non-Gouvernementales

ONU-Femmes : Organisation des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

ONU-SIDA : Programme commun des Nations Unies pour le VIH/sida

PAC : Plan d'Action Commun

PAN : Plan d'Action National

PCD : Plans Communaux de Développement

PCM : Programme Conjoint Multisectoriel

PEC : Prise En Charge

PNUAD : Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPGR : Petits Projets Générateurs de Revenus

RH : Ressources Humaines

SIDA : Syndrome d'ImmunoDéficiency Acquis

SIC : Système d'Information Communal

SIG : Système d'Information Gendérisé

S-MDG (NY) : Secrétariat du Millenium Development Goals - New-York

SNLCVF : Stratégie Nationale de Lutte Contre les Violences à l'égard des Femmes

SSR : Santé Sexuelle et Reproductive

SNU : Système des Nations-Unies

UGP : Unité de Gestion du Programme

UNDAF : Plan des Nations Unies pour l'Assistance au Développement par pays

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

UNHCR : Agence des Nations Unies pour les Réfugiés

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

VFF : Violences faites aux Femmes et aux Filles

VFG : Violences Fondées sur le Genre

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine