

Maroc
Évaluation à Mi-parcours

**Fenêtre Thématique: Égalité des sexes et
autonomisation des femmes**

**Titre du Programme: Programme Multisectoriel de Lutte
Contre les Violences Fondées sur le
Genre par l'Autonomisation des
Femmes et des Filles au Maroc -
TAMKINE**

Auteur: Dr. W-Emmanuel LAYOUN, Consultant

Prologue

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

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

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

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

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

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

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

I Résumé Exécutif

Contexte

Le Maroc se trouve actuellement en plein chantier concernant la Lutte Contre la Violence à l'égard des Femmes et des Filles (LCVFF) et d'Autonomisation des Femmes (AF), et déploie de grands efforts de réforme politique et juridique. Dans ce sens, le Programme Conjoint Multisectoriel (PCM TAMKINE) se propose de faire converger les dynamiques nationales et internationales et de coupler les efforts institutionnels amont à ceux du terrain, et ce, afin qu'ils contribuent tous ensemble à l'égalité des femmes au Maroc, ainsi qu'à leur prévention et leur protection de toutes formes de violences, en faisant le lien entre leur état de pauvreté et de vulnérabilité.

Des actions à entreprendre ont été identifiées et proposées dans le cadre de ce PCM afin de créer un climat propice à la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations sociales, ainsi qu'à la reconnaissance des droits humains des femmes et des filles, sachant que ces actions de réforme bénéficient d'un contexte très favorable tant au niveau national qu'international.

Objectifs

Le présent *Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc 2008-2011* », intitulé PCM TAMKINE, s'aligne sur les objectifs nationaux du Maroc tels que mentionnés dans le PNUAD pour 2007-2011 et qui sont relatifs à *l'habilitation des femmes et des filles dans les domaines politique, juridique, économique, social et culturel*.

Ainsi, le PCM TAMKINE contribue à la réalisation des Objectifs Millénaires de Développement (OMD), et en particulier, à la « *Promotion de l'Égalité du Genre et Autonomisation des Femmes* » (OMD3), à « *la lutte contre l'extrême pauvreté et la faim* » (OMD1) et à « *la lutte contre le sida et autres infections sexuellement transmissibles* » (OMD6). Également, il participe à la réalisation des objectifs nationaux de *l'Initiative Nationale de Développement Humain au Maroc (INDH)*.

Résultats Attendus

Les résultats attendus du Programme sont les suivants :

- Renforcement des politiques publiques, des programmes et plans d'action de LCVFF et disponibilité des ressources financières adéquates.
- Intégration des DHFF, en particulier la LCVFF, dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions, et disponibilité des ressources adéquates.
- Prise en charge des femmes et des filles victimes de violences et réparation des violences subies.
- Transformation des femmes et des filles en actrices du développement et renforcement de leur pouvoir de négociation.
- Respect des DHFF par les populations grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.
- Réunion des conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants.

Déroulement du Programme

La durée du programme est de 36 mois, de Juin 2008 à Juin 2011. Plus de 14 partenaires institutionnels y sont impliqués, avec le MDSFS en tant que chef de file national, 8 Agences du SNU, avec l'UNIFEM comme chef de file international, et bon nombre d'ONG de la société civile.

Six régions sont couvertes par ce programme multisectoriel: *Marrakech-Tensift-El Haouz ; Tadla-Azilal ; Souss-Massa-Draa ; Tanger-Tétouan ; l'Oriental ; Fès-Boulemane*, auxquelles s'ajoute la région de *Rabat-Zemmour-Zaer* concernée particulièrement par les activités à caractère national soutenues par les départements sectoriels engagés dans ce programme.

But de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours a pour but d'entreprendre une analyse systématique de la conception, du processus, et des résultats du PCM afin de tirer les meilleurs enseignements et orientations pour la période restante du programme.

Méthodologie de l'évaluation

L'intervention comprend trois phases : *la Phase de démarrage, la Phase des visites terrain et la Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation*. Des entretiens individuels et collectifs ont été entrepris selon les deux approches top down et bottom-up, et ont été suivis d'une analyse des écarts pour identifier les modifications nécessaires et mieux atteindre les résultats attendus.

Recommandations

L'évaluation à mi-parcours du PCM TAMKINE a conduit aux recommandations suivantes :

- 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. À cet effet, il est fortement recommandé de renforcer le processus de planification et de gestion budgétaire du PCM à travers les actions suivantes:
 - Renforcement des capacités humaines des entités chargées de la planification financière et des révisions budgétaires du PCM
 - Mise en place d'un outil de gestion et de planification commun et harmonisé entre les différentes entités concernées
 - 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
 - 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
 - Révision et réactualisation du manuel des procédures pour y intégrer les changements organisationnels convenus lors du séminaire stratégique mentionné au précédent alinéa
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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



Rapport Final

Évaluation Mi-parcours,
Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences
Fondées sur le Genre par l'Autonomisation
des Femmes et des Filles au Maroc - TAMKINE
2008-2011

PORTAIL « GENRE »

Rédigé par:
Dr. W-Emmanuel LAYOUN

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

Date : Août 2010

REMERCIEMENTS

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

- Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération (MÆC),
- Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS),
- Ministère de l'Intérieur et de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL),
- Ministère de l'Économie et des Finances (MÆF),
- Ministère de la Justice (MJ),
- Haut Commissariat au Plan (HCP),
- Associations, ONG et autres institutions publiques et privées partenaires du Programme, tels que : Association Annaḵfiḵ, Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), Association ENNOUR, Association Oulad Hassoun Hamri, Centre du Droit des Gens (CDG), CMF Skḵiour Rḵhamna, IPDF-Centre Multifonctionnel Batha, Coopérative BLADI, Coopérative Sabar Rḵhamna

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

- Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD),
- Fonds de Développement des Nations-Unies pour la Femme (UNIFEM),
- Fonds des Nations-Unies pour la Population (FNUAP),
- Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance (UNICEF),
- Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO),
- Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO),
- Programme Commun des Nations Unies sur le SIDA (ONUSIDA).

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

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

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

- Mme la Ministre Zakia EL-MIDAOUI
- Mme la Ministre Nouzha SKALLI

- *M. Vicente Sellés ZARAGOZI*
- *Mme Zineb TOUIMI BENJELLOUN*
- *Mme Leïla RHTWI*
- *Mme Saadia IDRISSE AMRANI*
- *Mme Sara FERRER OLIVELLA*
- *Mme Dalia SENDRA RODRIGUEZ*
- *Mme Hind JALAL*
- *M. Mohammed BARRECH*
- *M. Omar BENTDA*
- *Mme Amina SLIMANI*
- *Mme Yasmina SARHROUNY*

*L'Expert :
W-Emmanuel Layoun*

Table des Matières

LISTE DES ACRONYMES

I	Résumé Exécutif	7
II	Introduction	9
II.1	Contexte	9
II.1.1	<i>Contexte du programme</i>	9
II.1.2	<i>Contexte de l'Intervention</i>	12
II.2	But de l'évaluation	12
II.3	Méthodologie d'évaluation	12
II.3.1	<i>Phase de Démarrage de la mission</i>	13
II.3.2	<i>Phase des Visites Terrain</i>	13
II.3.3	<i>Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation</i>	13
III	Description des Actions de Développement menées	14
III.1	Concept Initial	14
III.2	Description du Développement et Hypothèse de Changement	16
III.2.1	<i>Analyse de la propension au changement et de son appropriation</i>	16
III.2.2	<i>Analyse du changement sur les activités jusqu'à juillet 2010</i>	19
III.2.3	<i>Analyse de l'état d'accomplissement des activités à fin juin 2010</i>	24
III.2.4	<i>Analyse de l'état d'avancement budgétaire réparti par Agence du SNU</i>	25
IV	Niveaux d'analyse : critères et questions de l'évaluation	26
IV.1	Niveau Conception	26
IV.1.1	<i>Le PC TAMKINE identifie clairement les problèmes, inégalités et lacunes en matière de LCVFG, ainsi que leurs causes</i>	26
IV.1.2	<i>Le PC TAMKINE tient en compte les spécificités des intérêts des hommes et des femmes dans les régions où se déroule l'action de développement</i>	26
IV.1.3	<i>La stratégie du PC TAMKINE est bien adaptée au contexte politique, culturel et social</i>	28
IV.1.4	<i>Les parties prenantes du PCM s'accordent sur le fait que les indicateurs de suivi ont besoin d'affinement et davantage de précision</i>	28
IV.1.5	<i>Les objectifs et stratégies d'intervention du PC TAMKINE s'alignent aux plans et programmes nationaux et régionaux</i>	29
IV.1.6	<i>Autorités nationales et locales, Partenaires Nationaux et Société Civile ont été pris en considération lors de la conception</i>	29
IV.2	Niveau Processus :	30
IV.2.1	<i>Analyse du Processus de Planification Budgétaire et Temporelle</i>	30
IV.2.2	<i>Analyse du Système de Reporting</i>	31
IV.2.3	<i>Analyse du Processus de Gestion des Fonds et de Passation de Marché par les Agences SNU</i>	32
IV.3	Niveau Résultats	33
IV.3.1	<i>Le PC TAMKINE contribue largement aux OMD au niveau national et dans les 6 régions du Programme</i>	33

IV.3.2	<i>Le PC TAMKINE contribue bien aux objectifs fixés par le volet thématique « Égalité des genres et autonomisation des femmes »</i>	36
IV.3.3	<i>Le PC dispose de mécanismes de suivi/évaluation pour mesurer l'avancement de la réalisation des résultats escomptés</i>	38
IV.3.4	<i>Le programme a élaboré des approches novatrices pour améliorer la coordination et détecter des défaillances et manquements</i>	38
IV.3.5	<i>Le programme conjoint a contribué à faire inclure la lutte contre les violences fondées sur le genre dans l'agenda public</i>	39
IV.3.6	<i>Le PC aide à bâtir et/ou à renforcer la communication et la coopération entre les différents intervenants du PC</i>	40
IV.3.7	<i>La plupart des conditions préalables à la pérennisation des effets du PC TAMKINE sont réunies</i>	41
IV.3.8	<i>Les visions et les actions des partenaires nationaux sont en cohérence avec le PC</i>	41
IV.3.9	<i>Certaines améliorations apportées à la Gouvernance du PC pourront contribuer à la pérennisation du PC</i>	41
V	Conclusions et Recommandations	42
	LISTE DES ANNEXES	45
Annexe 1.	Liste des Documents Consultés	45
Annexe 2.	Liste des Personnes Rencontrées	50
Annexe 3.	Plan des Visites Terrain	53
Annexe 4.	Répartition Budgétaire par Produit	57
Annexe 5.	Termes de Référence	59
	LISTE DES FIGURES	
Figure 1:	Modèle d'Appropriation du Changement	16
Figure 2:	Configuration Systémique Multisectorielle Itérative	18
Figure 3:	Répartition du changement d'activités par catégorie	19
Figure 4 :	Répartition du changement d'activités par budget	19
Figure 5:	Nombre d'activités par état d'accomplissement	24
Figure 6 :	Ratio des activités par état d'accomplissement	24
Figure 7:	Taux d'exécution par rapport aux budgets prévus	25
Figure 8:	Répartition des budgets prévus par Agence du SNU	25
Figure 9:	Schéma Actuel de Validation du Reporting	31
Figure 10:	Schéma Préconisé de Validation du Reporting de Tamkine	43
	LISTE DES TABLES	
Table 1:	Taux de changement des activités par catégorie	19
Table 2:	Tableau d'analyse des changements survenus sur les activités	23
Table 3:	Etat d'accomplissement des activités à fin juin 2010	24
Table 4:	Etat d'avancement budgétaire réparti par Agence du SNU	25
Table 5:	Tableau de correspondance entre objectifs du volet thématique et activités du PC	38

LISTE DES ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ADFM	Association Démocratique des Femmes du Maroc
AMDF	Association Marocaine des Droits des Femmes
BCR	Bureau du Coordinateur Résident
BIT	Bureau International du Travail
CEA	Commission Économique pour l'Afrique
CEDAW	Convention pour l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CGP	Comité de Gestion du Programme
CPC	Coordinateur du Programme Conjoint
CSP	Comité de Suivi du Produit
DAFFE	Direction des Affaires de la Femme, de la Famille et de l'Enfance
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DHFF	Droits Humains des Femmes et de s Filles
DPC	Document du Programme Conjoint
EN	Entraide Nationale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEVV	Femmes et Enfants Victimes de Violences
FFVV	Femmes et Filles Victimes de Violences
FNUAP	Fonds des Nations-Unies pour la Population
F-OMD	Fonds des Nations-Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
FOO	Fondation Orient Occident
GR	Gendarmerie Royale
GTG	Groupe Thématique Genre
HCP	Haut Commissariat au Plan
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
IPDF	Initiatives pour la Protection des Droits des femmes
LCVFF	Lutte Contre la Violence à l'égard des Femmes et des Filles
LCVFG	Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre
MAEC	Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
MC	Ministère de la Communication
MDSFS	Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MENESFCRS	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation, des Cadres et de la Recherche Scientifique
MFP	Ministère des Finances et de la Privatisation (<i>ancienne appellation du MEF</i>)
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
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONLCVF	Observatoire National de Lutte Contre les Violences à l'égard des Femmes
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le SIDA
PASE	Plan Annuel de Suivi et Évaluation
PCM	Programme Conjoint Multisectoriel
PMF	Programme Monitoring Framework (Cadre de Suivi du Programme)

PN	Partenaire National
PNUAD / UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Programme de Pays
PSE	Plan de Suivi et Évaluation
PTAC	Plan de Travail Annuel Commun
PTT	Plan de Travail Trimestriel
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SEE	Services Extérieurs de l'État
SEFEPH	Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées
SNLCVFG	Stratégie Nationale de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre
SNU	Système des Nations Unies
UGP	Unité de Gestion du Programme
UNEG	Groupe d'Évaluation des Nations-Unies
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
VCF	Violence Contre les Femmes
VFG	Violence fondée sur le Genre

I Résumé Exécutif

Description, objectifs, résultats, durée, zone d'intervention

Le Maroc se trouve aujourd'hui en plein chantier en matière de Lutte Contre la Violence à l'égard des Femmes et des Filles (LCVFF) et d'Autonomisation des Femmes (AF) et déploie dans ce sens de grands efforts en termes de réformes politiques et juridiques.

Le « *Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc 2008 – 2011* », ou Programme Conjoint (PC) TAMKINE, vise la prévention et la protection des femmes et des filles de toutes formes de violences dans le Royaume.

Financé par le Fonds Espagnol d'appui aux OMD pour un budget total de 8 400 000\$, le PCM s'inscrit dans le cadre de l'attention particulière du Maroc relative à la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations sociales et à la reconnaissance des droits humains des femmes et des filles. Ces efforts de réforme du gouvernement marocain sont soutenus par des organismes internationaux.

Sur le plan national, le PC TAMKINE, ou PCM, s'aligne sur les objectifs du *Rapport National 2005* qui aborde la LCVFF et l'AF du point de vue de 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 ». De manière générale, il contribue à l'atteinte de l'OMD1 sur la lutte contre l'extrême pauvreté et la faim et de l'OMD6 sur la lutte contre le sida et autres infections sexuellement transmissibles. De même, il participe 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).

Il convient de noter que le PCM est appuyé au niveau national par une *forte volonté en amont* de promouvoir l'égalité des genres et de protéger les droits humains des femmes *de la part de la plus haute instance politique du Royaume*, de même qu'il bénéficie du *soutien d'un grand nombre d'acteurs de la société civile sur le plan national et sur le plan local*.

Sur le plan international, le PCM s'inscrit dans le cadre des objectifs nationaux du PNUAD du Maroc pour le cycle 2007-2011 : i) *d'habilitation des femmes et des filles dans les domaines politique, juridique, économique, social et culturel* (But national D) ; (ii) *de 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 PNUAD fin de cycle 2011).

Pour pérenniser les actions de la LCVFF, deux axes stratégiques d'intervention ont été établis :

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

Axe Stratégique 2 : la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées.

Les résultats à atteindre du PC TAMKINE sont au nombre de six et sont exposés comme suit :

Résultat 1 : Renforcement des politiques publiques, des programmes et plans d'action de LCVFF et disponibilité des ressources financières adéquates

Résultat 2 : Intégration des DHFF, en particulier la LCVFF, dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions, et disponibilité des ressources adéquates

Résultat 3 : Prise en charge des femmes et les filles victimes de violences et réparation des violences subies

Résultat 4 : Transformation des femmes et des filles en actrices du développement et renforcement de leur pouvoir de négociation

Résultat 5 : Respect des DHFF par les populations grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation

Résultat 6 : Réunion des conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants

La durée du programme est de 36 mois, de Juin 2008 à Juin 2011. Plus de 14 partenaires institutionnels y sont impliqués, avec le MDSFS en tant que chef de file national, 8 Agences du SNU, avec l'UNIFEM comme chef de file international, et bon nombre d'ONG de la société civile.

Six régions concernées constituent la zone d'intervention de ce programme : *Marrakech-Tensift-El Haouz ; Tadmouct-Azilal ; Souss-Massa-Draa ; Tanger-Tétouan ; l'Oriental ; Fès-Boulemane*, tandis que la région de *Rabat-Zemmour-Zaer* sera concernée par les activités à caractère national.

But de l'évaluation

La présente évaluation mi-parcours a pour but d'entreprendre une analyse systématique de la conception, du processus, et des résultats du PCM et permettra de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pour le programme conjoint en vue d'améliorer la mise en œuvre de la période restante du programme.

Méthodologie de l'évaluation

Ainsi, l'intervention au titre de l'Évaluation Mi-parcours du PC TAMKINE s'est déroulée sur 3 phases durant lesquelles des collectes d'informations s'appuyant sur des méthodes spécifiques ont lieu, et une analyse systématique reposant sur le questionnaire fourni par les Termes de Référence du PCM est effectuée sur la base des critères de pertinence, d'appropriation, d'efficacité, d'efficacités et de pérennité qui y sont retenus.

Recommandations de l'évaluation

L'expert recommande fortement le renforcement du processus de planification et de gestion budgétaire du PCM du fait des écarts budgétaires observés et du besoin inévitable de disposer de réallocations budgétaires précises pour la durée restante du programme, et ceci, à travers des séances de renforcement des capacités des RH concernées, la mise en place et l'harmonisation d'outils de gestion et de planification, l'établissement d'un mode de gestion de fonds approprié, sans oublier l'impact de ces changements en termes de révision du schéma décisionnel et du manuel des procédures.

De même, l'expert propose la mise sur pied d'une assistance à la mise en place 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.

Concernant le processus d'élaboration et de validation du reporting, l'évaluateur propose une solution en vue de l'alléger, sachant que celle-ci ne peut être affinée et mise en œuvre que d'une manière consensuelle impliquant tous les acteurs concernés.

Par ailleurs, il est recommandé de sensibiliser et de former tous les acteurs concernés par la remontée des données du reporting à l'usage et à l'intérêt d'y participer, et de dédier un budget spécifique à ce type d'actions.

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 une offre d'appui social de proximité.

II Introduction

II.1 Contexte

II.1.1 Contexte du programme

Le « *Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc 2008 – 2011* », ou Programme Conjoint (PC) TAMKINE, vise la prévention et la protection des femmes et des filles de toutes formes de violences (physique, verbale, psychologique, sexuelle, trafic, économique...) à travers la prise en compte de la relation avec leur état de pauvreté et de vulnérabilité, ainsi que la convergence des efforts déployées par les institutions concernées et la fédération des moyens pour lutter de manière efficace, conjointe et coordonnée contre la Violence Fondée sur le Genre (VFG) au Maroc¹.

Le Programme insiste de manière particulière sur les processus de planification, de programmation et de budgétisation sensible au Genre (BSG), et sur la nécessité de territorialiser les actions de LCVFF et de disséminer une culture de l'égalité des genres susceptible de changer le regard porté sur le statut et le rôle de la femme dans la société marocaine.

Sur le plan national :

Le PC TAMKINE ou PCM s'aligne sur les objectifs du *Rapport National 2005*² qui aborde la LCVFF et l'Autonomisation des Femmes du point de vue de l'OMD 3 : « Promotion de l'Égalité du Genre et Autonomisation des Femmes », en y incorporant en plus la singulière cible 14: « Réduction de moitié de la violence à l'égard des femmes »³. De même, le PCM contribue à l'atteinte et de manière générale, de l'OMD1 : « Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim », ainsi que de l'OMD6 : « Combattre le VIH SIDA, le paludisme et d'autres maladies ».

De même, le PCM participe 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 au travers de l'approche Genre, de même qu'à la réforme budgétaire axée sur les résultats et sensible au genre.⁴

Il convient de noter que le PCM est appuyé, d'un côté, par une *forte volonté en amont de la part de la plus haute instance politique du Royaume* de promouvoir l'égalité des genres et de protéger les droits humains des femmes, et d'une détermination assurée de la part du Maroc de réformer les textes fondamentaux, particulièrement, les textes juridiques et de politique nationale.

Ainsi, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a fait part en 1999 de sa préoccupation vis-à-vis de la situation des femmes au Maroc pour dénoncer la violation de leurs droits sur le plan juridique et la violence dont elles sont victimes, alors qu'elles comptent environ 50% de la population sur le plan démographique, et sont aptes aujourd'hui à concurrencer les hommes sur le plan académique et professionnel, et d'autant plus que *l'Islam a instauré des droits égaux entre hommes et femmes, ordonnant qu'il leur soit rendu justice contre toute iniquité ou violence commise à leur égard ; et c'est seulement à ce prix que le Maroc pourrait s'engager sur la voie du progrès et de la prospérité*⁵.

¹ Cette expérience pilote de gouvernance en termes de LCVFF a ainsi donné aux partenaires du programme l'opportunité d'élaborer des initiatives novatrices dans le cadre de mise en œuvre des activités du programme, dont le processus d'Apprentissage par l'Action/Action Learning.

² *Rapport National 2005 sur les OMD*, Septembre 2005, extrait du site web <http://www.pnud.org.ma/omd.asp>, pp. 23, 26, 47 ;

³ Il convient de noter que si cette cible a été reprise dans le *Rapport National 2007*, mais ne figure pas dans le *Rapport National 2009*.

⁴ *Document du Programme Conjoint Multisectoriel*, pp.8, 10.

⁵ Brochure du Programme Conjoint TAMKINE : Extrait du Discours Royal du 20 Août 1999 : « [...] Comment espérer atteindre le progrès et la prospérité alors que les femmes, qui constituent la moitié de la société, voient leurs intérêts bafoués, sans tenir compte des droits par lesquels notre Sainte Religion les a mises sur un pied d'égalité avec les hommes, des droits qui correspondent à leur noble mission, leur rendant justice contre toute iniquité ou violence dont elles pourraient être victimes, alors même qu'elles ont atteint un niveau qui leur permet de rivaliser avec les hommes, que ce soit dans le domaine de la science ou de l'emploi ? [...] ».

Dans le même cadre, Son Altesse Royale la Princesse Lalla Meryem a *effectivement* présidé le lancement officiel du PC TAMKINE à Marrakech le 30 mai 2008. Il convient de noter que le Roi Mohammed VI est pour les Marocains *Commandeur des Croyants*, Amir al-Mou'minine, et donc, il détient en même temps l'autorité civile et religieuse, ce qui confère une légitimité double à ses propos.

D'un autre côté, ce programme bénéficie du *soutien d'un grand nombre d'acteurs de la société civile sur le plan national et local*, et particulièrement des ONG de promotion et de défense des Droits Humains de la Femme et de l'Enfant, initiatrices de ce mouvement, ainsi que des ONG de développement, ce qui constitue une assurance quant à la pérennisation du processus de territorialisation et d'appropriation locale des actions du PCM.

Financé par le Fonds Espagnol d'appui aux OMD pour un budget total de 8 400 000\$, le programme s'inscrit d'abord dans le cadre de l'attention particulière du Maroc portée à la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations sociales et à la reconnaissance des droits humains de tous, et ce, dans le cadre de la consolidation de l'État de droit, de la démocratie participative et de la modernisation du pays.

Parmi les efforts entrepris, on pourrait citer : la *réforme du Code de la Famille (Moudawana de 2004)* ; la *réforme du Code de la Nationalité* ; l'établissement de la *Stratégie Équité et Égalité de Genre* ; la *formulation et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Violence à l'égard des femmes (SNLCVFF)* et de son plan opérationnel, appuyées par la FNUAP ; la mise en place d'un *numéro économique* ; les projets de loi sur la *violence*, sur le *travail domestique*, et sur la *réforme du Code Pénal* ; la *Charte sur l'Image de la Femme dans les médias* ; et l'établissement de *Cellules d'Appui aux Femmes et Filles Victimes de Violence* au sein des hôpitaux et tribunaux de 1ère instance⁶.

Par ailleurs, ces efforts de réforme du gouvernement marocain sont appuyés par des organismes internationaux tels que l'UNICEF, l'UNFPA, l'UNIFEM, le BIT et la coopération bilatérale.

Sur le plan international :

Le PCM s'inscrit ensuite dans le cadre des objectifs nationaux cités dans l'UNDAF du Maroc pour le cycle 2007-2011 : i) *d'habilitation des femmes et des filles dans les domaines politique, juridique, économique, social et culturel* (But national D) ; (ii) *de 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).

La réforme des textes fondamentaux a eu pour résultat, en guise d'exemple, la déclaration de la suppression, courant 2007, de la majorité des réserves formulées vis-à-vis de la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW), et la ratification de son protocole facultatif.⁷

Par ailleurs, pour pérenniser les actions de la LCVFF, l'ensemble des partenaires ont conçu deux axes stratégiques d'intervention :

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.

⁶ Brochure de présentation de TAMKINE, *Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc » 2008 – 2011*, p. 2.

⁷ Document du Programme Conjoint Multisectoriel, pp.8, 10.

Les effets directs du PC TAMKINE sont au nombre de six (initialement quatre), divisés en produits :

Résultat 1 : Renforcement des politiques publiques, des programmes et plans d'action de LCVFF et disponibilité des ressources financières adéquates

Résultat 2 : Intégration des DHFF, en particulier la LCVFF, dans les politiques publiques et les programmes de gouvernance locale de 6 régions, et disponibilité des ressources adéquates

Résultat 3 : Prise en charge des femmes et les filles victimes de violences et réparation des violences subies

Résultat 4 : Transformation des femmes et des filles en actrices du développement et renforcement de leur pouvoir de négociation

Résultat 5 : Respect des DHFF par les populations grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation

Résultat 6 : Réunion des conditions nécessaires à la programmation et la réalisation conjointe d'activités de LCVFF par différents intervenants

Quant aux Partenaires impliqués dans ce Programme Conjoint Multisectoriel (PCM)⁸, ils peuvent être classés de la manière suivante :

Partenaires Institutionnels Nationaux :

Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération ; Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, *Chef de File des Partenaires Nationaux* ; Ministère de l'Intérieur (INDH, DGCL/Collectivités locales, Sûreté Nationale/la Police) ; Ministère de la Justice ; Ministère de l'Économie et des Finances ; Ministère de la Santé ; Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; Ministère de l'Éducation Nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique ; Ministère de la Communication ; Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes ; Ministère des Habous et des Affaires Islamiques ; Ministère de la Jeunesse et des Sports; Gendarmerie Royale ; Haut Commissariat au Plan ; Services Extérieurs de l'État ; Entraide Nationale.

Partenaires de la Société Civile :

ONG des droits des femmes et des enfants et ONG de développement ; Rabita Mohammadia des Oulémas ; Syndicats ; Patronat, Médias ; Universités et centres de recherche.

Agences du Système des Nations-Unies au Maroc :

Fonds des Nations-Unies pour la Femme (UNIFEM), *chef de file des Agences du SNU*; Fonds des Nations-Unies pour la Population (UNFPA) ; Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance (UNICEF); Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) ; Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ; Programme Commun des Nations-Unies sur le SIDA (ONUSIDA) ; Haut Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés (UNHCR) ; Bureau International du Travail (BIT) ; Fonds pour la réalisation des OMD Espagne/PNUD.

En plus du souci de territorialisation, et dans un souci de décentralisation et de déconcentration, six régions seront couvertes par ce programme : *Marrakech-Tensift-El haouz ; Tadla-Azilal ; Souss-Massa-Draa ; Tanger-Tétouan ; Oriental ; Fès-Boulemane*

La région de *Rabat-Salé-Zemmour-Zaer* est concernée par les activités au niveau central, et donc, à caractère national.

⁸ Document du Programme Conjoint Multisectoriel, pp.10-11,

II.1.2 Contexte de l'Intervention

Cette intervention s'inscrit dans la mise en œuvre de la Stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds pour la réalisation des OMD stipulant que tous les programmes conjoints du Fonds pour la Réalisation des OMD, s'ils durent plus de deux années, seront soumis à des Évaluations Mi-parcours. Celles-ci ont pour objectif d'améliorer la mise en œuvre de la deuxième phase du Programme à travers la collecte et l'analyse des informations par une exploration des bonnes pratiques et enseignements tirés répliquables à d'autres programmes similaires. Ces informations seront le fruit des réponses à un questionnaire d'évaluation inclus dans les Termes de Référence de la mission.

L'évaluation mi-parcours émet des conclusions et des recommandations adressées au Secrétariat du Fonds, au Comité National de Coordination (CNC) et au Comité de Gestion du Programme (CGP).

II.2 But de l'évaluation

Le but de la présente évaluation mi-parcours est d'entreprendre une analyse systématique de la conception, du processus, et des résultats du PCM, en s'appuyant sur les critères retenus dans les Termes de Référence, en vue d'améliorer la mise en œuvre de la 2^{ème} phase du programme. À travers la collecte d'informations et la génération de connaissances, cette analyse permettra de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pour le programme conjoint en vue de prendre des mesures correctrices, en cas de besoin, pour réduire les écarts entre l'amont et l'aval⁹, ou de proposer une réorientation, si c'est nécessaire, pour la période restante de mise en œuvre.

Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- i) Appréciation de la qualité de conception du programme, sa cohérence interne en termes de besoins et de problèmes à résoudre, ainsi que sa cohérence externe avec l'UNDAF, les Stratégies Nationales de Développement et les OMD ; et connaître le degré de son appropriation nationale selon la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra ;
- ii) Compréhension, à travers l'analyse des procédures et des mécanismes institutionnels, de la manière avec laquelle le programme conjoint opère et évalue l'efficacité de son modèle de management ; et tentative de mettre en exergue les facteurs de réussite et les contraintes de la coordination inter-organisationnelle dans le cadre de l'initiative *One UN* ;
- iii) Identification du degré d'efficacité (quantitative et qualitative) du programme auprès de ses participants, et de sa contribution aux objectifs du volet *Égalité des Genres et Autonomisation des Femmes*, et aux OMD au niveau local et/ou national ;
- iv) Proposition d'améliorations en termes de gestion, de fonctionnement et d'efficacité.

Cette évaluation à mi-parcours aura une perspective prospective visant à tirer les meilleures leçons et pratiques pour la continuation de ce programme, et sera déclinée dans une approche méthodologique centrée et réfléchie.

II.3 Méthodologie d'évaluation

L'intervention au titre de l'Évaluation Mi-parcours du « *Programme Multisectoriel de Lutte contre les Violences Fondées sur le Genre par l'autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc TAMKINE 2008-2010* » s'est déroulée selon les 3 phases suivantes : Phase de démarrage de 15 jours ; Phase des visites terrain de 15 jours ; et Phase de préparation et de finition du Rapport d'Évaluation de 33 jours.

Durant ces trois phases, des collectes d'informations eurent lieu à travers des méthodes spécifiques telles que: l'analyse documentaire, les visites terrain, les entretiens directifs et semi-directifs

⁹ Il est entendu aussi bien le Top-Down que l'a priori et a posteriori.

effectuées selon les deux approches *top down* et *bottom-up*, ainsi que le montage de groupes de discussion (*focus groups*).

L'analyse systématique consista à répondre au questionnaire fourni par les Termes de Référence du PCM à partir des informations collectées. Ces questions sont rassemblées en fonction des critères de pertinence, d'appropriation, d'efficacité, d'efficacités et de pérennité. Ces derniers sont à leur tour partagés en fonction des 3 niveaux du programme : la conception, le processus et les résultats.

À partir des conclusions tirées de la collecte d'informations et de l'analyse systématique, des recommandations et une théorie du changement sont formulées dans le but d'améliorer la mise en œuvre de la partie restante du PCM.

II.3.1 Phase de Démarrage de la mission

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

II.3.2 Phase des Visites Terrain

Les activités de cette phase étaient les suivantes :

- Collecter des informations bien ciblées sur le terrain afin d'infirmer, de confirmer, d'affiner, de corriger et d'enrichir les conclusions préliminaires obtenues durant l'étude documentaire ;
- Analyser les expériences existantes, identifier et apprécier les bonnes et les mauvaises pratiques à travers des visites d'observation matérielle et d'entretien auprès des principales entités et institutions concernées et principales parties prenantes bénéficiaires et partenaires, et autres intervenants ;
- Monter des groupes de discussion (*focus groups*) pour augmenter ou activer la participation des bénéficiaires ;
- Diriger les entretiens, individuels ou collectifs à partir de questionnaires préalablement établis et selon un planning bien structuré suivant les deux approches *top down* et *bottom-up*, et ce, afin d'identifier et de proposer une théorie de changement du programme conjoint¹⁰. À l'issue de ces deux approches, une analyse des gaps a été élaborée pour identifier les modifications permettant de recouvrir les écarts et d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre du présent PC.

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

Après la fin de la phase des visites d'entretiens terrain, une analyse des données est effectuée et rédigée dans un projet de Rapport Final d'Évaluation (20 à 30 pages) qui s'est appuyé sur des méthodologies et des techniques déterminées par les besoins spécifiques en information, les questions établies dans les Termes de Référence, la disponibilité des ressources et les priorités des parties prenantes. Ce rapport à l'état de projet dont le plan est établi dans les Termes de Référence (p.8) est remis au Secrétariat du F-OMD pour révision initiale et commentaires 10 jours après la visite terrain (*Dans le cas spécifique de cette mission, la remise du projet de rapport final a été retardée, la préparation du rapport final de l'évaluation mi-parcours MDG Culture ayant déjà précédé la rédaction de ce rapport MDG Genre*).

Après une première révision, le Rapport d'Évaluation Mi-parcours est envoyé au pays concerné via le Bureau du Coordinateur Résident (BCR) qui le dissémine au Coordinateur du Programme Conjoint (CPC) et aux partenaires concernés du Groupe de Référence pour commentaires et suggestions. Les commentaires sur le rapport sont transmis à l'expert évaluateur par le BCR 7 jours après la remise du projet de rapport final¹¹.

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

¹⁰ Voir la description des deux approches *top down* et *bottom-up* dans le *Rapport Initial*.

¹¹ L'évaluateur jouit en définitive de la liberté d'accepter ou de rejeter les commentaires émis ou les changements suggérés, s'appuyant sur des preuves factuelles et des critères incontestables.

III Description des Actions de Développement menées

III.1 Concept Initial

Le présent programme conjoint «*Programme Multisectoriel de Lutte contre les Violences Fondées sur le Genre par l'autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc - TAMKINE 2008-2011*» est financé par la Coopération Espagnole à travers le Fonds de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD). Suite à des appels à proposition, des Agences du Système de Nations-Unies recueillent des fonds dans le cadre de 8 volets thématiques. Dans le contexte de ce programme conjoint, il s'agit du volet relatif à la promotion de *l'Égalité des Genres et de l'Autonomisation des Femmes*.

La note conceptuelle du programme¹² qui précède l'élaboration du projet du Document du Programme Conjoint (DPC) a été affichée sur Internet le 06 Août 2007, et fait partie du 1^{er} Round des cycles de propositions allant du 26/04/2007 au 31/12/2009.

Le Coordinateur Résident, qui représente également le PNUD (agence *leader*), a ouvert cette opportunité aux agences du SNU intéressées par le programme, conformément aux principes du MDG-F. En effet, dans le cadre de la réforme du Système des Nations-Unies, le Programme Conjoint constitue une réponse commune des agences, fonds et programmes à la priorité nationale de la LCVFF relative à une orientation selon trois principes directeurs (les « *Three Ones* ») : une autorité, un seul cadre de coordination, et un seul système de suivi et d'évaluation.

La note conceptuelle a été revue par le gouvernement national et l'Équipe de pays de l'ONU, et les agences participantes de l'ONU (au nombre de 8) ont présenté le projet de DPC et l'ont signé en Avril 2008. L'agence du SNU UNIFEM a été désignée comme chef de file international de ce programme pour la gestion des fonds, et le MDSFS comme chef de file national.

Quant aux indicateurs des OMD désignés par le PCM, on peut les exposer comme suit :

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
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,
18. Taux de prévalence du VIH parmi les femmes enceintes âgées de 15 à 24 ans.

Ainsi, des Termes de Référence pour le poste de Coordinateur, d'Assistante de Programme et de Chauffeur de l'Unité de Gestion ont été rédigées, amendées, et validées par l'ensemble des intervenants, et les trois offres d'emploi ont été publiées sur les sites du PNUD et de Tanmia, au sein du SNU, et pour le poste de Coordinateur, dans le Supplément Emploi du journal *Le Matin* du 12 mai 2008. La tâche principale du Coordinateur et de l'Assistant est d'assurer une bonne coordination entre les Agences du SNU ainsi qu'avec les autres partenaires institutionnels ou de la société civile dans la mise en œuvre du PCM¹³.

¹² Cf. ID: MDG-F 1707, B. Note Conceptuelle, sur <http://sdnhq.undp.org/opas/fr/proposals/suitable/204>.

¹³ *Compte-rendu de séance plénière, Réunion MDG du 5 mai 2008*, p.1-2.

Par ailleurs, pour chaque produit relatif à un résultat du programme, une agence chef de file international et une institution nationale ou de la société civile en tant que chef de file national ont été désignées.

D'autre part, un Manuel de Procédures a été élaboré pour délimiter les responsabilités de chaque organisme et intervenant et établir un mécanisme de coordination efficace entre les agences du SNU, et entre celles-ci et les Partenaires Nationaux Institutionnels et de la Société Civile. Ce Manuel, établi par l'équipe de gestion du programme Genre et finalisé en Février 2009, a suscité l'intérêt du MDG AF en tant que modèle pour les autres programmes MDG¹⁴. Il établit la structure du PCM comme suit:

- le *Comité National de Coordination (CNC)*, responsable de l'orientation globale et stratégique du Programme, et composé du MAEC, du Coordonnateur Résident des Nations-Unies, et du Représentant du Gouvernement d'Espagne au Maroc, et qui « peut s'adjoindre l'Agence des Nations-Unies chef de file, le Ministère en charge de la coordination du Programme ou toute autre ressource jugée nécessaire »¹⁵ ;
- le *Comité de Gestion du Programme (CGP)*, responsable de la coordination opérationnelle du Programme Multisectoriel sous la supervision du CNC, et composé de représentants des différents intervenants dans la mise en œuvre du PCM : Agences de l'ONU, Partenaires Institutionnels et Organisations de la société civile ;
- l'*Unité de Gestion du Programme (UGP)*, entité nationale en charge de la coordination générale du programme, et composée de la coordinatrice du Programme, d'une assistante de Programme et d'une assistante en communication.
- les *Comités de Suivi de Produits (CSP)*, responsables du suivi technique des activités des produits, et composés des différents partenaires impliqués dans la mise en œuvre de chaque produit : représentants des Agences des Nations Unies, des Partenaires Institutionnels et ONG impliquées et de l'UGP ;
- le *Groupe Thématique Genre (GTG)*, chargé d'appuyer les Agences des NU pour la mise en œuvre des activités du Programme MDG Genre et de s'assurer de la bonne coordination du PCM au sein du SNU, est animé par l'UNIFEM en tant que chef de file.

De même, le Manuel des Procédures décrit les mécanismes de coordination, précisant les responsabilités de chacun des Partenaires Nationaux et des Agences du SNU ; le système de reporting, de gestion et de suivi-évaluation ; les modalités financières ; et les outils de communication. L'objectif de ce manuel est de créer une synergie entre les différents intervenants tout au long de la réalisation des produits du PCM¹⁶.

Conçu initialement pour l'atteinte de 4 résultats divisés en 9 produits, le PCM se retrouve en fin de compte avec 6 résultats et 10 produits, en prenant en compte le fait que les deux ajouts de résultats concernent chacun un seul produit, respectivement le P9 et le P10, ce dernier étant d'ordre transversal par rapport aux autres produits du programme et concerne son administration par le MDSFS. D'autre part, « [...] afin de renforcer la visibilité du programme [...] », un nouveau nom lui a été donné : TAMKINE¹⁷, ou « *habilitation par le renforcement des capacités* » en langue arabe.

¹⁴ *Compte-rendu de la Réunion du CNC du 14 Novembre 2008*, p.3.

¹⁵ *Manuel de Procédures, Février 2009, version finale, §1.1, p.5.*

¹⁶ *Manuel de Procédures, Février 2009, version finale.*

¹⁷ *Rapport d'Avancement Trimestriel- juillet à septembre 2009*, p.6.

III.2 Description du Développement et Hypothèse de Changement

III.2.1 Analyse de la propension au changement et de son appropriation

Durant la phase terrain, et lors des visites du MDSFS et des autres ministères, des agences du SNU, des équipes de coordination du programme et d'ONG partenaires, force était de constater l'élan, le degré d'implication et l'efficacité des acteurs à tous les niveaux, et donc, de ce fait, du *système* dans sa globalité. Il est ici entendu par système un ensemble de structures *et* de secteurs, et donc d'acteurs, reliés entre eux par leur interactivité via un processus participatif et consultatif et par la finalité transversale qu'ils ont en commun.

La nature et les ambitions de la réforme entreprise par le Maroc eu égard aux droits humains fondamentaux, et plus particulièrement, la lutte contre les violences fondées sur le genre et l'autonomisation des femmes, sont en elles-mêmes un défi d'envergure historique.

Défi historique d'abord par l'ampleur du spectre des changements à initier et du nombre d'acteurs impliqués, par l'envergure de l'effort à déployer, et enfin, par son impact. Historique aussi par les dimensions stratégiques, culturelles, transactionnelles et systémiques qu'il met en jeu. Ainsi, l'analyse de ces dimensions va nous permettre de mieux appréhender la maturité¹⁸ comparée des acteurs et du système, et donc, d'évaluer leur potentiel et leur disposition à engager et à assumer le changement induit par la réforme (cf. Figure 1 ci-après).

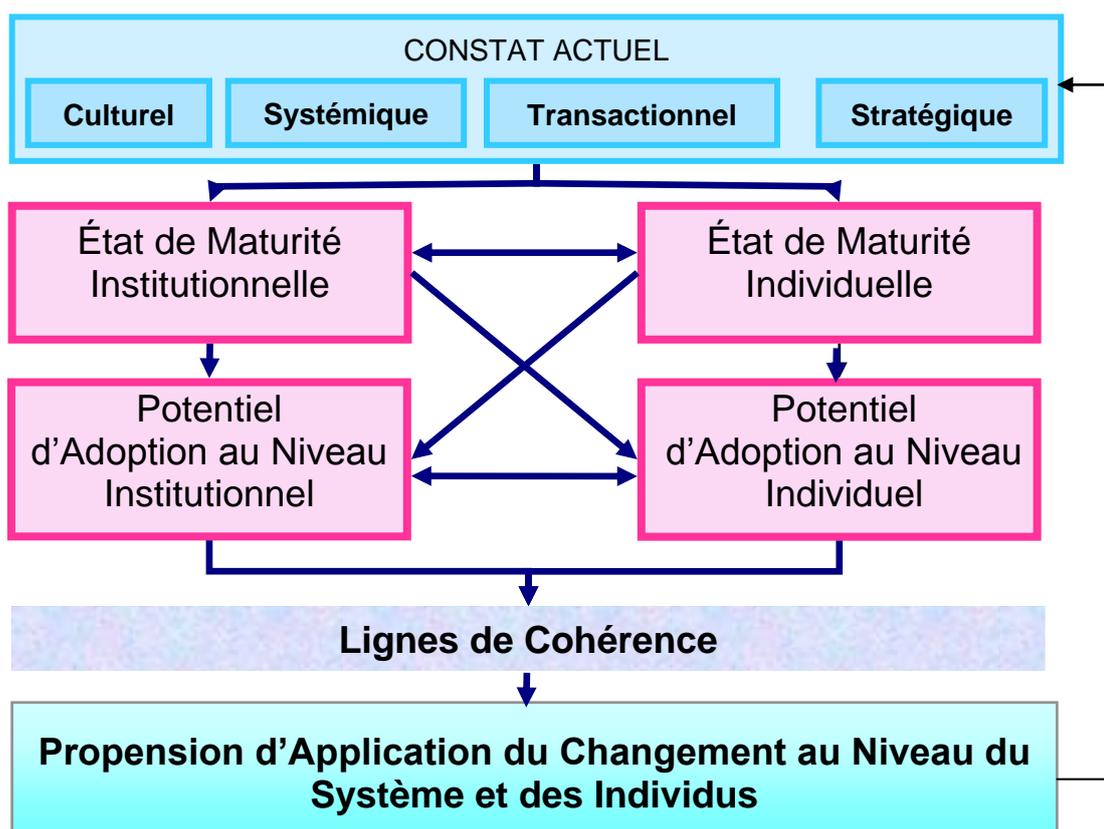


Figure 1: Modèle d'Appropriation du Changement

a) L'Analyse Stratégique

Une variable est dite stratégique si elle touche à la nature, au fondement ou à l'équilibre social établi qui prévaut à un moment dans l'histoire ou dans l'inconscient collectif d'une entité sociale déterminée. Comme tout changement met en jeu des variables sociales stratégiques, il a besoin, pour

¹⁸ Maturité, ou degré de « readiness » (préparation), d'aptitude et de disposition à accepter et à s'approprier le changement ou l'évolution voulue.

être initié, de s'appuyer sur deux forces de propulsion. Une force générée par le haut de la pyramide sociopolitique¹⁹ qui a pris la décision ferme de la réforme et lui a dédié les ressources et outils régaliens nécessaires à sa mise en œuvre (cf. SS2 fig. 2 ci-après). Force qui va rejoindre celle initiée par la base et émanant des désirs, besoins, attentes et volonté exprimés par les personnes et la société civile qui, en chœur, se sont mobilisés et ont rejoint pour consolider et enrichir les efforts de l'hierarchie, et enfin, pour donner sa légitimité et son impact à la réforme (cf. SS3 fig. 2 ci-après).

b) *L'Analyse Culturelle*

Il est entendu par *culturel* tout attribut reconnu par le groupe social étudié comme étant intrinsèque à son identité : us, coutumes, images, représentations symboliques, croyances, histoires communes et tout autre référent collectif mobilisateur. Et c'est en analysant finement le processus de structuration sociétale Marocaine que nous sommes interpellés par la cohérence inhérente à l'image et à l'attente de la Femme, quelle que soit la région géographique d'observation. Cette évolution, requête identitaire harmonieuse, explique la forte synergie qui a su fonder et cimenter l'action terrain au-delà des clivages socio-religieux préexistants. Requête qui a pu dépasser les lignes de fracture ou de rupture et s'ériger en moments de cohérence et d'harmonie, car la maturité individuelle des acteurs, qui sont dans notre cas les femmes, a porté, fait grandir et évoluer la maturité collective et institutionnelle. Rôle en parfaite harmonie avec celui de la femme-mère de famille, porteuse de vie et gardienne des traditions ancestrales.

c) *L'Analyse Transactionnelle*

Pour établir cette analyse, nous considérons être une *transaction*, tout échange ou communication de message ou de signal d'un émetteur vers un récepteur, que celle-ci soit établie entre un ou plusieurs sous-systèmes, acteurs ou systèmes et acteurs, et quelle que soit la nature de cette communication, équilibrée ou non, croisée ou parallèle. Et c'est là où cette même maturité individuelle a permis non seulement d'établir la cohérence des attentes, mais surtout d'établir un dialogue ouvert, ferme et positif avec les structures institutionnelles en charge de la réforme. Dialogue gagnant-gagnant, puisque dialogue assumé, adulte, d'acteurs à acteurs et d'acteurs à système, tous accomplis. Transactions entre des femmes et leurs représentantes responsables, d'un côté, et un pouvoir, une autorité institutionnelle volontaire et bien disposée, de l'autre. Transaction équilibrée et échange fructueux loin des dissensions et distorsions des guerres de pouvoir et des rapports de force stériles, puisque chacun des pôles de cette transaction porte l'autre à se dépasser et à se réaliser pleinement.

d) *L'Analyse Systémique*

Lorsque nous considérons chaque entité active de cette réforme et la représentons comme étant un sous-système, nous lisons clairement l'équilibre et la complémentarité d'échange au niveau du fonctionnement et de l'évolution globale du Système intégral dans son ensemble. Dans notre cas, nous considérons le sous-système comme une entité elle-même interactive, car de nature multisectorielle, et impliquant un processus participatif et de concertation entre des acteurs agissants et appartenant à des secteurs multiples : Institutions nationales, Associations de Femmes, Agences du SNU...

Ce sont les agences du SNU qui, par la convergence de leurs objectifs intrinsèques, chaque agence portant les objectifs de l'autre, et leur harmonisation, par leur travail de sensibilisation, créent la cohérence, et donc la synergie nécessaire à l'action. En effet, ce sont elles qui, du fait de cette cohérence, rendent l'impact de toute communication externe plus fort et plus large et opèrent l'effet de levier essentiel au démarrage de la réforme, à son soutien et sa structuration dans le temps. Ce langage commun à toutes les agences permet donc un temps plus court d'initiation et d'action et une appropriation et une maturation plus rapide par les autres sous-systèmes et acteurs, et de ce fait, joue le rôle de catalyseur et de support par rapport aux deux autres sous-systèmes.

¹⁹ Le soutien de SM le Roi Mohamed VI et de son AR la Princesse Lalla Meryem qui a présidé le lancement officiel du PC TAMKINE.

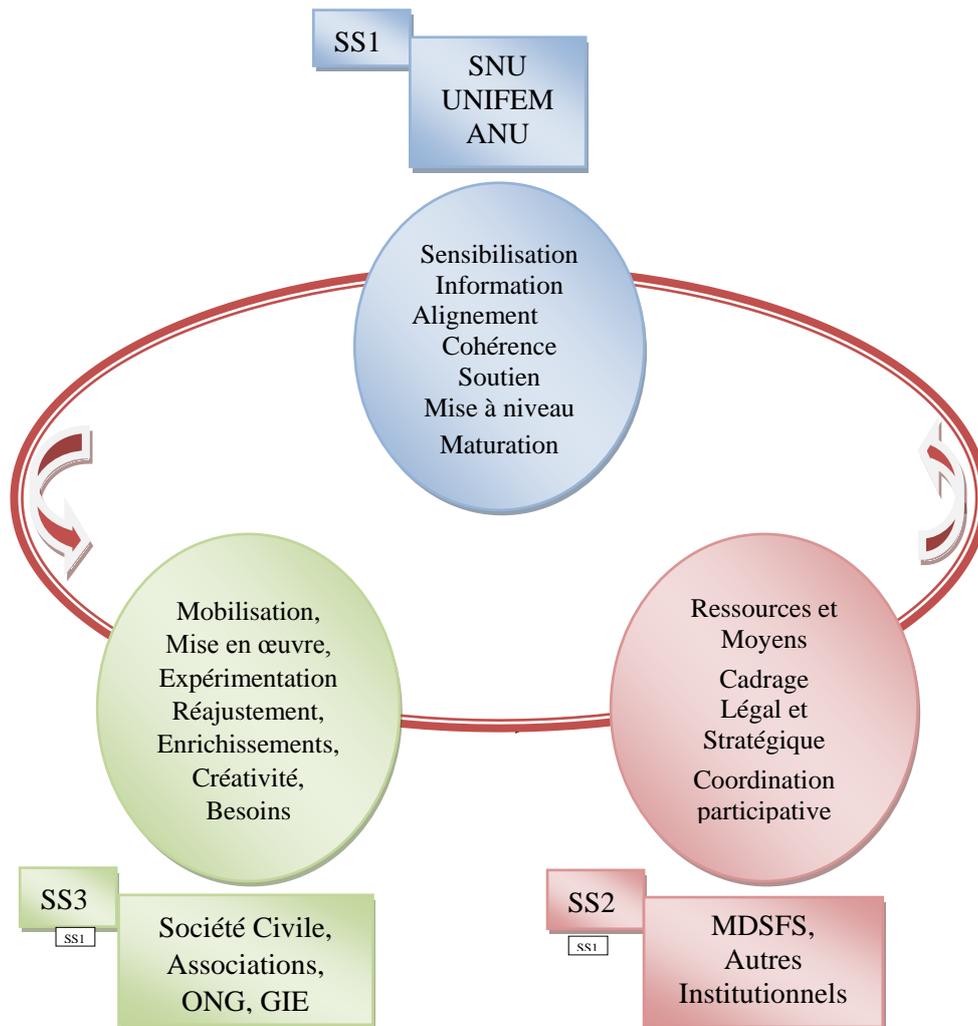


Figure 2: Configuration Systémique Multisectorielle Itérative

Deux autres sous-systèmes multisectoriels représentés d'un côté, par la société civile, les individus, et de l'autre, par les structures ministérielles, et donc publiques, travaillent tous les deux aussi de concert de manière transversale et joignent leurs efforts en échangeant leurs capitalisations et leurs savoirs. En effet, le terrain représenté par un nombre important d'ONG et d'associations bien implantées, et qui ont la volonté, la motivation et la connaissance, remontent aux institutions centrales les données et les besoins, et font même des transferts d'expériences, de compétences et de ressources. Accompagnement et échanges qui pallient aux faiblesses structurelles et régionales et qui permettent aux structures étatiques qui sont encore jeunes de gagner en temps et en efficacité dans leur action et donc, aussi, en maturité.

En se soutenant, ces différents sous-systèmes font évoluer le système global de réforme et élèvent en les faisant évoluer, dans un mouvement itératif, les maturités des différents acteurs et conduisent à la réussite de l'effort collectif social, puisque toute réforme sociale importante ne peut se faire sans ces coïncidences à la fois stratégiques, culturelles, transactionnelles et systémiques.

III.2.2 Analyse du changement sur les activités jusqu'à juillet 2010

a) Catégories et fréquences du changement des activités

La démarche suivie pour tracer l'évolution des activités depuis le lancement du programme jusqu'à ce jour tient compte du « Prodoc » comme document de référence désignant l'état initial du PC, du « dernier semestriel de juillet 2010 » comme état final, ainsi que des fiches de changement des années 1 et 2 et celle du 14 juillet 2010 qui fournissent les changements survenus sur les activités sur la même période. Ainsi, pour mieux analyser ce changement, nous avons réparti les activités changées en 7 catégories et mesuré la fréquence et le taux de changement pour chacune d'elles. Ceci est résumé dans le tableau suivant:

Catégorie de changement	Fréquence de changement par catégorie	Taux de changement par catégorie
Réallocation budgétaire	40	44.94%
Regroupement d'activités	13	14.61%
Révision des partenaires	13	14.61%
Reformulation d'activité	12	13.48%
Création d'activité	5	5.62%
Réorientation	4	4.49%
Suppression	2	2.25%
	89	100.00%

Table 1: Taux de changement des activités par catégorie

Comme le montre le tableau 1, la réallocation budgétaire représente la catégorie de changement la plus fréquente et s'élève à environ 45%. Cette fréquence intensive de réallocations budgétaires reflète une déficience en termes de planification budgétaire prévisionnelle qui devait être effectuée avant le démarrage du programme, et par conséquent, pour la moitié des allocations, ce qui n'a pas été dimensionné avec précision a priori a nécessité une révision a posteriori.

Il est à noter qu'au total 55²⁰ activités ont changé sur les 101 formulées dans le DPC (en comptant P1 à P9 seulement). Ces activités changées représentent un ratio important de changement qui atteint plus de 54%.

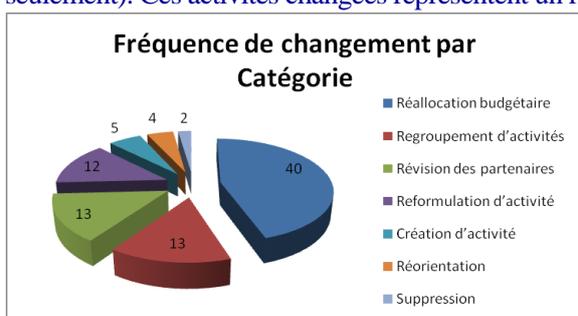


Figure 3: Répartition du changement d'activités par catégorie

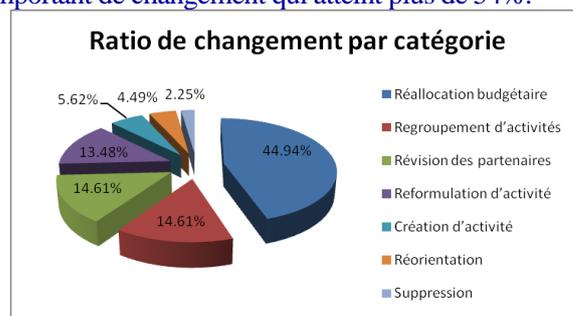


Figure 4 : Répartition du changement d'activités par budget

Limitation :

Il faut souligner que les résultats présentés ci-dessus ont fait l'objet de quelques ajustements. En effet, les données fournies dans le dernier semestriel ne reflètent pas systématiquement la combinaison des fiches de révisions appliquées au DPC car, d'une part, certaines modifications mentionnées dans ces fiches de révisions ne sont pas prises en compte dans le dernier semestriel²¹, et d'autre part, certaines modifications observées dans le dernier semestriel ne sont ni justifiées, ni citées dans le DPC. Ceci signifie que ces chiffres sont élaborés sur la base des hypothèses prises dans le tableau ci-dessous.

²⁰ Nombre d'activités changées = Fréquence totale de changement – nombre de double changement = 89 - 34 = 55 (Cf. *Tableau des Changements survenus sur les Activités*).

²¹ Il convient de noter qu'en juillet 2010, date d'édition du dernier semestriel, certaines modifications attendaient d'être validées par le CNC.

Tableau d'analyse des changements survenus sur les activités

Le tableau ci-dessous analyse les changements sur les activités justifiés dans les fiches de révision (FR-A1, FR-A2, FR-F) tout en les appliquant sur le DPC et en vérifiant leur prise en compte dans le dernier semestriel de Juillet 2010. Ainsi, il apparaît des **écarts** entre le changement induit par ces fiches de révision et appliqué aux activités prises à l'état initial du DPC, et le résultat final mentionné dans le dernier semestriel.

Ces **écarts** sont reportés dans la dernière colonne de ce tableau : « Vérif. SEMES ». L'observation de ces écarts permet de distinguer 3 types de révisions:

- Inchangée²² ou Budget Inchangé : Signifient tous les deux que la révision n'a pas été prise en compte dans le dernier semestriel.
- **Écart budgétaire** : signifie un écart entre le montant de l'activité obtenu par application du changement et celui figurant dans le dernier semestriel.
- Supprimée : signifie que l'activité ne figure pas dans le dernier semestriel, alors que ce changement n'a pas été mentionné dans les fiches de révision référencées.

A ceci s'ajoute que des changements budgétaires ont été observés dans le dernier semestriel, et cela sans qu'ils soient notifiés dans les 3 fiches de révision.

Par conséquent, nous avons élaboré la suite de l'analyse en nous basant sur l'hypothèse de changement suivante :

- Considérer le changement comme la résultante des fiches de révision appliquées sur le DPC,
- Calculer l'état d'avancement des activités et de la répartition budgétaire entre les agences du SNU en se basant sur cette hypothèse.

N°	Réf. Activité	Catégorie de Changement							Activité +/-	FR-A1 ²³ 02/09	FR-A2 21/12/09	FR-A2 10/02/10	FR-A2 15/02/10	FR-F ²⁴ 14/07/10	Vérif. ²⁵ SEMES 12/2009	Vérif. SEMES 07/2010
		RF ²⁶	RB ²⁷	ROR ²⁸	RP ²⁹	SUP ³⁰	CR ³¹	RG ³²								
1	1.1	1							X						Oui	<i>Inchangée</i>
2	1.4		1						X						---	<i>Budget Inchangé</i>
3	2.6		1						X						---	<i>Budget</i>

²² A titre d'exemple, l'activité A1.1 dont la reformulation a été mentionnée dans la Fiche de Révision de Février 2009, cette reformulation a été prise en compte dans le Semestriel de Décembre 2009, alors qu'elle n'a pas été prise en compte dans le Semestriel de Juillet 2010.

²³ FR-AX : Fiche de Révision-Année X

²⁴ FR-F : Fiche de Révision Finale

²⁵ VÉRIF. : Vérification de la prise en compte du changement survenu dans les rapports semestriels

²⁶ RF : Reformulation

²⁷ RB : Réallocation Budgétaire

²⁸ ROR : Réorientation

²⁹ RP : Révision des Partenaires

³⁰ SUP : Suppression

³¹ CR : Création

³² RG : Regroupement

N°	Réf. Activité	Catégorie de Changement							Activité +/-	FR-A1 ²³ 02/09	FR-A2 21/12/09	FR-A2 10/02/10	FR-A2 15/02/10	FR-F ²⁴ 14/07/10	Vérif. ²⁵ SEMES 12/2009	Vérif. SEMES 07/2010
		RF ²⁶	RB ²⁷	ROR ²⁸	RP ²⁹	SUP ³⁰	CR ³¹	RG ³²								
																<i>Inchangé</i>
4	3.6		1			1			-1	X	X				---	<i>Écart de \$4120</i>
5	9.14		1				1		+1		X				---	Oui
6	8.10	1			1					X					Oui	Oui
7	1.5	1	1					1	-1	X					Oui	Oui
8	1.6	1	1					1		X					Oui	Oui
9	4.4		1					1	-1	X		X			---	<i>Écart Budgétaire</i>
10	4.5	1	1					1		X		X			---	<i>Écart Budgétaire</i>
11	5.6	1	1							X					---	Oui
12	5.7	1	1							X					---	Oui
13	4.3		1		1					X		X			---	<i>Écart Budgétaire</i>
14	5.1		1							X					---	Oui
15	7.23	1	1							X					---	<i>Supprimée</i>
16	7.20		1							X					---	<i>Inchangée</i>
17	7.22		1							X					---	Oui
18	7.27	1	1							X					---	<i>Écart Budgétaire</i>
19	7.28	1	1							X					---	<i>Écart Budgétaire</i>
20	7.29	1	1		1					X					---	<i>Écart Budgétaire</i>
21	2.1		1								X				---	Oui
22	2.2		1			1			-1		X		X		---	Oui
23	3.1		1								X		X		---	Oui

N°	Réf. Activité	Catégorie de Changement							Activité + / -	FR-A1 ²³ 02/09	FR-A2 21/12/09	FR-A2 10/02/10	FR-A2 15/02/10	FR-F ²⁴ 14/07/10	Vérif. ²⁵ SEMES 12/2009	Vérif. SEMES 07/2010	
		RF ²⁶	RB ²⁷	ROR ²⁸	RP ²⁹	SUP ³⁰	CR ³¹	RG ³²									
24	8.7bis		1				1		+1		X				---	Oui	
25	1.2		1										X		---	Oui	
26	1.11		1	1									X	X	---	Oui	
27	1.12		1										X		---	Oui	
28	6.9		1					1		X					---	<i>Achevée et Supprimée</i>	
29	7.17		1					1		X					---	<i>Inchangée</i>	
30	1.7	1		1									X	X	---	Oui	
31	1.8			1										X	---	---	
32	1.10			1										X	---	---	
33	1.9				1						X				---	Oui	
34	3.2		1								X		X	X	---	Oui	
35	3.5		1										X	X	---	Oui	
36	3.4				1								X		---	Oui	
37	6.2				1								X		---	Oui	
38	6.3				1								X		---	Oui	
39	6.4				1								X		---	Oui	
40	6.5		1					1	-3				X		---	Oui	
41	6.6		1					1						X		---	Oui
42	6.7		1					1						X		---	Oui
43	6.8		1					1						X		---	Oui
44	7.8		1						-2				X		---	Oui	
45	7.9		1					1						X		---	Oui
46	7.10		1					1						X		---	Oui
47	7.18		1					1						X		---	Oui
48	7.12				1								X		---	Oui	
49	9.2				1								X		---	Oui	

N°	Réf. Activité	Catégorie de Changement							Activité + / -	FR-A1 ²³ 02/09	FR-A2 21/12/09	FR-A2 10/02/10	FR-A2 15/02/10	FR-F ²⁴ 14/07/10	Vérif. ²⁵ SEMES 12/2009	Vérif. SEMES 07/2010
		RF ²⁶	RB ²⁷	ROR ²⁸	RP ²⁹	SUP ³⁰	CR ³¹	RG ³²								
50	9.3				1								X		---	Oui
51	9.11				1								X		---	Oui
52	9.12				1								X		---	Oui
53	8.11		1				1		+1	N	N	N	N	N	Oui	Oui
54	8.12		1				1		+1	N	N	N	N	N	Oui	Oui
55	8.13		1				1		+1	N	N	N	N	N	Oui	Oui
Total		89	12	40	4	13	2	5	-4							

Table 2: Tableau d'analyse des changements survenus sur les activités

b) Impact du changement sur le nombre d'activités

D'autre part, nous pouvons constater que le nombre total des activités a lui aussi évolué dans l'impact de ce changement entre le DPC et le Semestriel de juillet 2010, et ceci tel qu'il est démontré dans le tableau ci-après :

Produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nombre initial d'activités/ produit (DPC)	12	7	6	5	10	9	29	10	13	101
Changement	Regroupement des A1.5 et A1.6 ; A4.4 et A4.5 ; A6.5 à A6.8 ; A7.9 à A7.10	-1			-1		-3	-2		-7
	Création des A8.7bis ; A8.11 à A8.13 ; A9.14							4	1	+5
	Suppression des A2.2 et 3.6		-1	-1						-2
Nombre actuel d'activités/ produit (Dernier Semestriel)	11	6	5	4	10	6	27	14	14	97

Ainsi dans la suite des analyses, le nombre total d'activités sera basé sur 97 au lieu de 101.

III.2.3 Analyse de l'état d'accomplissement des activités à fin juin 2010

A fin juin 2010, l'état d'accomplissement des activités se trouvait comme suit :

Etat d'accomplissement des activités à fin juin 2010	Nombre d'activités par état d'accomplissement	Ratio des activités par état d'accomplissement
Achevé	20	20.62%
Déjà Démarré	64	65.98%
Démarrage planifié	10	10.31%
Planification en cours	3	3.09%
Total	97	100.00%

Table 3: Etat d'accomplissement des activités à fin juin 2010

Il est important d'observer la plus grande majorité des activités correspond à l'état « Déjà démarré » qui représente à lui seul plus de 65%, soit environ les 2/3 des activités. Les autres activités sont, soit achevées (20%) ou soit planifiées (10%), et très peu d'activités sont en cours de planification (3%).

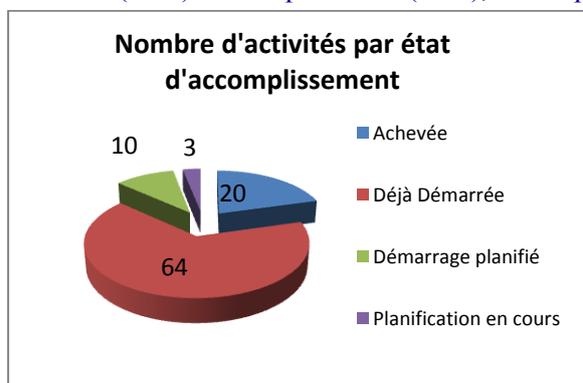


Figure 5: Nombre d'activités par état d'accomplissement

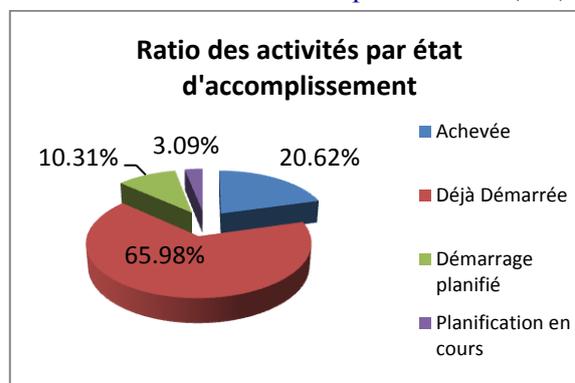


Figure 6 : Ratio des activités par état d'accomplissement

III.2.4 Analyse de l'état d'avancement budgétaire réparti par Agence du SNU

Les données du tableau ci-dessous résultent de l'application de l'hypothèse de changement mentionnée dans le paragraphe III.2.2 sur le dernier semestriel. Cette réactualisation du dernier semestriel nous amène à serrer l'écart en termes de budget prévu entre la situation initiale de juin 2008 (Prodoc) et celle de juin 2010 (semestriel), le réduisant à environ 78,983 \$US³³.

État d'avancement budgétaire par Agence	Budget Approuvé Prodoc (-7% SC)	Budget Prévu Semestriel 7/2010	Budget Engagé Semestriel 7/2010	Budget Dépensé 7/2010	Taux d'Engagement 7/2010	Taux d'exécution/ Prodoc	Taux d'exécution/ Semestriel 7/2010
UNIFEM	2272134.15	2490971.95	1,095,181	892,745	48.20	39.29	35.84
UNFPA	1898206.26	1798864.00	1108156	736798	58.38	38.82	40.96
UNICEF	1808462.19	1625493.00	549126	418960	30.36	23.17	25.77
UNESCO	577405.38	652719.00	308214	197112	53.38	34.14	30.20
UNHCR	119164.62	67687.00	67687	33738	56.80	28.31	49.84
ONUSIDA	184397.61	185306.00	103280	64917	56.01	35.20	35.03
FAO	290554.32	286764.00	114402	114402	39.37	39.37	39.89
BIT	661675.47	663835.00	397283	368195	60.04	55.65	55.46
Total TAMKINE	7,812,000	7,771,640	3,743,329	2,826,868	47.92%	36.19%	36.37%

Table 4: Etat d'avancement budgétaire réparti par Agence du SNU

Le tableau précédent nous permet d'observer l'état d'avancement de l'exécution du programme qui, en se basant sur les hypothèses de changement, est de l'ordre de 36%, avec une légère différence de 0,18% entre le taux d'exécution calculé sur le budget prévu dans le DPC par rapport à celui prévu dans le dernier semestriel. D'autre part, ce tableau nous permet d'observer la répartition et l'évolution des budgets prévus concernant les 8 Agences du SNU.

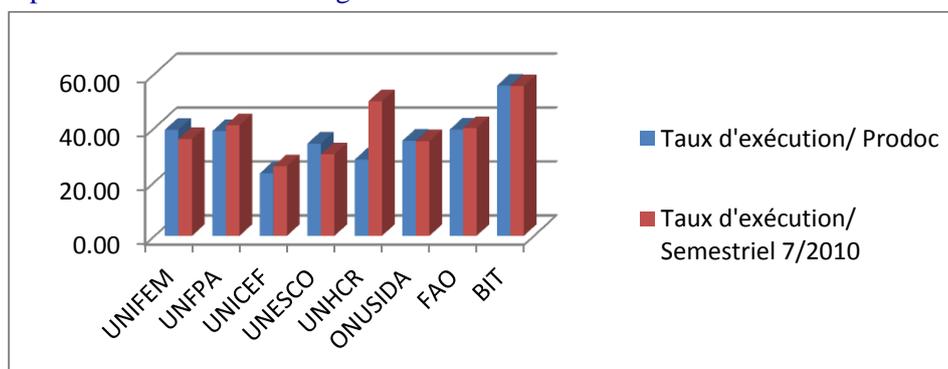


Figure 7: Taux d'exécution par rapport aux budgets prévus

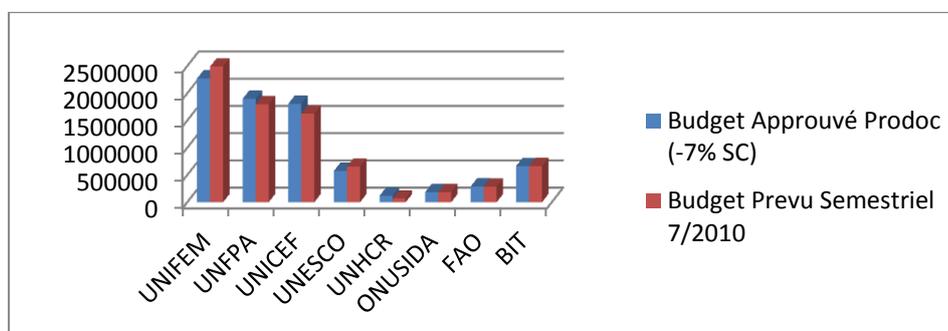


Figure 8: Répartition des budgets prévus par Agence du SNU

³³ Cf. Annexe 3 : Répartition Budgétaire par Produit.

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

IV.1 Niveau Conception

A. Pertinence

IV.1.1 *Le PC TAMKINE identifie clairement les problèmes, inégalités et lacunes en matière de LCVFF, ainsi que leurs causes*

En effet, le projet émane d'un besoin existant et d'une volonté politique de protéger les femmes et les filles de toutes les formes de violence, ainsi que d'opérationnaliser la stratégie nationale de lutte contre les violences à l'égard des femmes. Selon le document du programme conjoint, si la LCVFF est un souci majeur pour le Maroc et est mise en exergue de manière spécifique dans le *Rapport National 2005 sur les OMD, la pérennité de l'impact de cette lutte dépend de la mise en œuvre d'une politique d'intégration de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes.*

Plusieurs initiatives relatives à la protection des Droits Humains des Femmes et des Filles (DHFF) et à la LCVFF ont été entreprises, s'appuyant sur des partenariats interinstitutionnels, ainsi que sur des membres de la société civile (dont les moyens étaient néanmoins réduits, particulièrement au niveau des centres d'écoutes, malgré l'appui d'agences du SNU et autres institutions intergouvernementales).

Ces initiatives sont entravées par plusieurs obstacles non négligeables énumérés dans le document du programme et qui empêchent ou retardent l'avancement des politiques et réformes entamées. Parmi les causes y afférentes qui paraissent les plus importantes, on pourrait citer³⁴ : (3) l'insuffisance des mécanismes de protection et de prise en charge institutionnelle des femmes et filles violentées ; (4) le manque de réglementations relatives au champ d'intervention de la LCVFF ; (7) le taux inquiétant d'analphabétisme des femmes qui atteint les 54,7% ; (8) les normes culturelles qui continuent à véhiculer une culture de hiérarchisation des rôles sociaux des hommes et des femmes et à légitimer la violence à l'égard de ces dernières.

Pour réussir son soutien aux initiatives nationales en cours relatives aux DHFF et à la LCVFF, le PC a établi 2 axes stratégiques d'intervention : l'appui à l'institutionnalisation du genre et des DHFF dans les politiques nationales et programmes de développement, et la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées, tout en relevant les principaux défis qui se posent devant l'intervention du PC, et en prenant en compte les recommandations du Comité de la *Convention pour l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes* (CEDAW) lors de sa 29^{ème} session de juillet 2003.

IV.1.2 *Le PC TAMKINE tient en compte les spécificités des intérêts des hommes et des femmes dans les régions où se déroule l'action de développement*

Le PC TAMKINE a pris en considération les spécificités de chaque région dans le sens que les associations régionales ainsi que les représentants locaux en sont des parties prenantes. En effet, pour lutter durablement contre la violence basée sur le genre, deux axes stratégiques ont été élaborés : le premier axe, qui est national, vise l'institutionnalisation de la perspective de genre dans les politiques nationales et programmes de développement ; le second axe est **régional**, et vise la *territorialisation des politiques nationales sensibles au genre* dans les 6 régions du PCM choisies en fonction de l'intensité des obstacles empêchant le plein essor de cette politique de réforme : 1. Marrakech-Tensift-El Haouz ; 2. Tadla-Azilal, 3. Sous-Massa-Draa, 4. Tanger-

³⁴ Document du Programme Conjoint Multisectoriel (DPC) PC TAMKINE, Avril 2008, pp. 8-9.

Tétouan, 5. Oriental, et 6. Fès-Boulmane. Quant à la région de Rabat-Zemmour-Zair, elle sera ciblée par des activités à caractère national.³⁵

Le PC stipule clairement que ses stratégies se basent sur des activités de plaidoyer mises en œuvre par les membres de la société civile, sur des actions d'accueil, d'hébergement des victimes et leur prise en charge médicale et juridique par les services décentralisés de l'État, comme la DGCL, mais aussi par les centres des ONG. Le PC soutient aussi l'intégration des modules et curricula régionaux sur les DHFF dans les formations des éducateurs, et les actions de sensibilisation à l'égalité et la non-violence dans les écoles. De même, il vise le renforcement des capacités des médias de 2 régions ciblées, ainsi que des campagnes de communication dans les 6 régions concernées. De plus, le PC s'intéresse aux morchidates et aux imams (qui sont des personnes clés pour des actions de proximité) à travers la production et la dissémination d'outils didactiques relatifs à la LCVFF.³⁶

D'autre part, trois niveaux d'ancrage assureront l'atteinte des résultats du PC : un ancrage institutionnel, un *ancrage territorial*, et un *ancrage de proximité*. L'ancrage territorial sera la clé de réussite de l'application des politiques, stratégies, et plans nationaux au niveau régional et local ; tandis que l'ancrage de proximité concerne les actions de renforcement des capacités des acteurs locaux publics (Services Extérieurs de l'État- SEE) et privés (associations, ONG,...) dans le secteur de la LCVFF et l'Autonomisation des Femmes.

Concernant l'implication des acteurs régionaux publics et privés, et notamment, la DGCL et les ONG et associations de la société civile, il convient de noter que la DGCL est fortement impliquée dans le programme, surtout dans le Produit 5 au niveau des 6 régions.

Quant aux ONG et associations de la société civile, dont la Rabita Mohammadia des Oulémas, elles sont tout aussi bien impliquées dans les activités du P1 (A1.4, A1.5, A1.9), P4 (A4.3, A4.4), P5 (A5.7), P6 (A6.3, A6.4, A6.5), P7 (A7.9, A7.19., A7.20, A7.22, A7.25, A7.26, A7.27, A7.28), P8 (A8.8, A8.11, A8.12, A8.13), P9 (A9.10, A9.11, A9.12, A9.13), et par suite, dans 25 activités du Programme. Par conséquent, les actions entreprises par les ONG se sont étendues en plus aux Produits 6 et 8 (7 activités de plus), ce qui n'était pas prévu dans le DPC de prime abord. Concernant le P6, dès le début des réunions, des représentantes d'associations étaient présentes (*Réseau ANARUZ, ADFM [implantée à Rabat, Casablanca et Marrakesh], Association Ennakhil [Marrakech – Tensift - Al Haouz], IPDF - Fès, Centre Droit des Gens [l'Oriental - Kenitra]*)³⁷. De même, relativement au P8, des représentantes d'associations et ONG de la société civile étaient présentes dès la 1^{ère} réunion du CSP des P 7&8 et jusqu'à la 3^{ème} réunion sur 5 (*ADFM, ANARUZ, IPDF*)³⁸.

Par conséquent, il est clair que l'implication des associations et ONG de la société civile se trouve être primordiale dans la mise en œuvre des activités du Programme Conjoint Multisectoriel (PCM), et qu'elle constitue un fer de lance pour la diffusion et l'implémentation des activités du programme et son applicabilité dans les localités régionales³⁹, et constituent des porte-paroles et des médiatrices des communautés locales avec la DGCL pour la mise en œuvre régionale des activités du PM.

Ceci est dû au fait que *le programme est en train de faire converger des actions déjà mises en place par la société civile à travers des mécanismes de coordination et de concertation, et en favorisant la forte implication politique* des partenaires nationaux du secteur public dans le sens de ces actions.

³⁵ DPC, pp. 12,14.

³⁶ DPC, p. 13.

³⁷ Cahier des Comptes-rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 6, pp. 16-17.

³⁸ Cahier des Comptes-rendus des réunions du Comité de Suivi des Produits 7 & 8, pp. 15-28.

³⁹ Voir « Liste des ONG partenaires du Programme TAMKINE », *Annexe I du Rapport Annuel de Suivi du Programme Conjoint Janvier – Décembre 2009* et la distribution géographique de ces ONG au niveau régional et au niveau central.

IV.1.3 *La stratégie du PC TAMKINE est bien adaptée au contexte politique, culturel et social*

Le PCM s'inscrit parfaitement dans le cadre des engagements ainsi que des politiques adoptées ou en cours d'adoption pour la LCVFF. La préoccupation relative à la LCVFF et à l'autonomisation des femmes est bien spécifiée dans le *Rapport National 2005 sur les OMD*, allant jusqu'à ajouter une cible spécifique à l'OMD 3 qui est de « réduire de moitié la violence à l'égard des femmes ». Il est en cohérence avec la Stratégie Nationale de Lutte Contre les Violences à l'égard des Femmes et des Filles (SNLCVFF) et la Stratégie Nationale d'Équité et d'Égalité des Sexes mises en place, et en ligne avec l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). En outre, de par son axe stratégique de territorialisation des politiques nationales sensibles au genre, le PC cadre les principes de décentralisation et de régionalisation qui constituent une priorité nationale.⁴⁰

De même, des actions sont prévues afin de répondre aux obstacles que le contexte politique et socioculturel pourrait dresser contre les activités du PC.

Ainsi⁴¹:

- Si les instruments d'institutionnalisation de la LCVFF et d'autonomisation des femmes et filles (budget, mandat, structures, etc.) ne sont pas disponibles, le PC se propose d'entreprendre des actions de mobilisation pour la mise en place de tels instruments.
- Si les compétences des acteurs en termes de LCVFF et d'autonomisation des femmes et filles (AFF) dans les 6 régions sont de niveau inégal, des formations en gestion de projets seront prévues pour appuyer les principaux acteurs institutionnels et associatifs, ainsi que des formations pratiques et techniques répondant à des besoins spécifiques.
- Au cas où le travail multisectoriel accuse un développement insuffisant au niveau régional, un mécanisme de facilitation du travail participatif sera élaboré pour pallier aux carences et promouvoir l'échange d'informations.
- Pour pallier aux résistances sociales et culturelles susceptibles de se dresser contre la notion d'égalité de genre, des actions de sensibilisation et d'éducation à la culture de l'égalité des sexes sont entreprises dans les milieux publics, les milieux éducatifs et universitaires, et les milieux professionnels. .

IV.1.4 *Les parties prenantes du PCM s'accordent sur le fait que les indicateurs de suivi ont besoin d'affinement et davantage de précision*

Les indicateurs de suivi appliqués par le PC sont le résultat d'une concertation entre les différentes parties prenantes du programme, ce qui leur confère un certain niveau de pertinence non négligeable.

Ceci dit, le cadre de suivi du PC a été révisé de manière concertée avec les principaux acteurs concernés (13 partenaires nationaux, un nombre d'ONG et les 8 agences du SNU) pour mieux préciser les indicateurs de mesure des résultats. Cependant, le Comité National de Coordination (CNC) relève toujours des faiblesses relatives à la définition des indicateurs du cadre de suivi des résultats du programme, et a proposé de les affiner encore davantage, ainsi que des manquements relatifs aux indicateurs du créneau Genre⁴². De même, le CGP a recommandé d'ajouter des indicateurs relatifs à la question du genre et au suivi des recommandations⁴³.

⁴⁰ DPC, pp. 9-10.

⁴¹ DPC, pp. 11-12, et 43 : Tableau 1: Risques et Mesures.

⁴² Note Introductive à l'Aspect de Suivi des Résultats _ Rapport Semestriel Janvier – Juillet 2010, p.2 et p.4; Rapport Semestriel Janvier – Juillet 2010, « 5^{ème} Réunion du Comité National de Coordination », p. 13, Rabat, 27 Juillet 2010, p. 13 ; Compte-rendu de la Réunion du 06 Avril 2010 du Comité National de Coordination, p.5.

⁴³ Compte-rendu de la 5^{ème} Réunion du Comité de Gestion du Programme, 29-30 Mars 2010, p.2.

B. Appropriation de la conception:

IV.1.5 Les objectifs et stratégies d'intervention du PC TAMKINE s'alignent aux plans et programmes nationaux et régionaux

L'alignement entre les objectifs du PC et les plans et programmes nationaux et régionaux est garanti par le fait que les parties prenantes des programmes nationaux et régionaux dans le domaine de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et des filles sont également les parties prenantes du PC. En conséquence, les Départements sectoriels ont inscrit la LCVFF dans leur plan d'action, ce qui assure une certaine cohérence entre le PC et les programmes sectoriels nationaux.

Voir aussi plus haut (IV.1.3 : *La stratégie du PC TAMKINE est bien adaptée au contexte politique, culturel et social dans lequel elle est mise en œuvre*).

IV.1.6 Autorités nationales et locales, Partenaires Nationaux et Société Civile ont été pris en considération lors de la conception

Notamment, ceci a été effectué à travers l'interpellation par les Agences du SNU et le MDSFS des départements directement liés à la problématique des VFF, ainsi que des associations spécialisées dans le domaine. En fonction des objectifs du projet, d'autres départements ministériels et d'autres associations se sont également impliqués dans la conception du projet...

En effet, la période de formulation du DPC a connu un processus participatif à travers la tenue de réunions de concertation entre les agences du SNU au Maroc, la Coopération Espagnole et les Partenaires Nationaux. Plusieurs ateliers de consultation des partenaires pour l'élaboration du DPC ont eu lieu. L'un d'eux a réuni le 09-10 Octobre 2007 plus de 70 institutions nationales majeures travaillant dans les domaines de la LCVFF. Ces consultations ont ainsi abouti à l'identification des partenaires institutionnels marocains et des partenaires de la société civile, dont les organisations qui sont en mesure de territorialiser les actions du Programme Conjoint Multisectoriel (PCM).

Ainsi, et sur la base des consultations relatives au PC, les acteurs concernés ont été identifiés de la manière suivante :

Agences du Système des Nations-Unies au Maroc	
1	Fonds des Nations Unies pour la Femme (UNIFEM), chef de file
2	Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)
3	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) ;
4	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO)
5	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)
6	Programme Commun des Nations Unies sur le SIDA (ONUSIDA)
6	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR)
8	Bureau International du Travail (BIT)
(9)	<i>Commission Économique pour l'Afrique (CEA) pour appui technique en cas de besoin</i>
Partenaires Institutionnels Nationaux	
1	Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération (MAEC)
2	Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (ex-Secrétariat d'État de la Femme et des Personnes Handicapées) (MDSFS) – Chef de File
3	Ministère de l'Intérieur – MI (INDH, DGSL/Collectivités locales, DGSN/la Police)
4	Ministère de la Justice (MJ)
5	Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)
6	Ministère de la Santé (MS)
7	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP)
8	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (MENESFCRS)
9	Ministère de la Communication
10	Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes (MADRPM)

11	Ministère des Habous et des Affaires Islamiques (MHAI)
12	Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS)
13	Gendarmerie Royale (GR)
14	Haut Commissariat au Plan (HCP)
15	Entraide Nationale (EN)
16	Universités, Institutions de Recherche et Chercheurs
Partenaires de la Société Civile	
1	ONG des Droits des Femmes et de Développement
2	Syndicats
3	Patronat
4	Médias
5	Universités et Centres de Recherche.

IV.2 Niveau Processus :

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

IV.2.1 *Analyse du Processus de Planification Budgétaire et Temporelle*

L'analyse de ce processus de planification sur le plan budgétaire et temporel fait ressortir les écarts suivants :

- Sur le plan budgétaire, et comme nous l'avons constaté au paragraphe III.2.1a, surtout eu égard à l'importance du taux de changement budgétaire des activités, il est important de rappeler à ce stade que le PCM accuse d'un manquement au niveau de la gestion prévisionnelle et de l'évaluation budgétaire lors de la préparation de ces activités. Ce manquement dans le processus de planification financière en amont s'est répercuté en nécessité de réallouer le budget de la plupart des activités (60% environ). Ces révisions budgétaires ont incombé une charge importante à l'équipe de gestion du programme, et ont alourdi par la même l'avancement régulier du programme.
- Sur le plan temporel, la périodicité est alignée sur les années programmatiques du PC et sur les prévisions de déboursments budgétaires relatives à une périodicité annuelle, ce qui ne permet pas d'observer la progression du programme en se basant sur une périodicité plus fine permettant de constater les écarts de manière plus dynamique. Notamment, le cadre de suivi et de planification ne précise pas les dates exactes de début et de fin des activités, ce qui ne permet pas, lors de la planification temporelle, d'analyser les risques de glissement et les délais.
- Également, les relations entre les activités ne sont pas analysées *a priori*, et par conséquent, elles n'ont pas été prises en compte dans le plan initial de suivi. Ceci a nécessité beaucoup de changements et de regroupements *a posteriori*.

IV.2.2 Analyse du Système de Reporting

• Analyse du Processus de Validation du Reporting

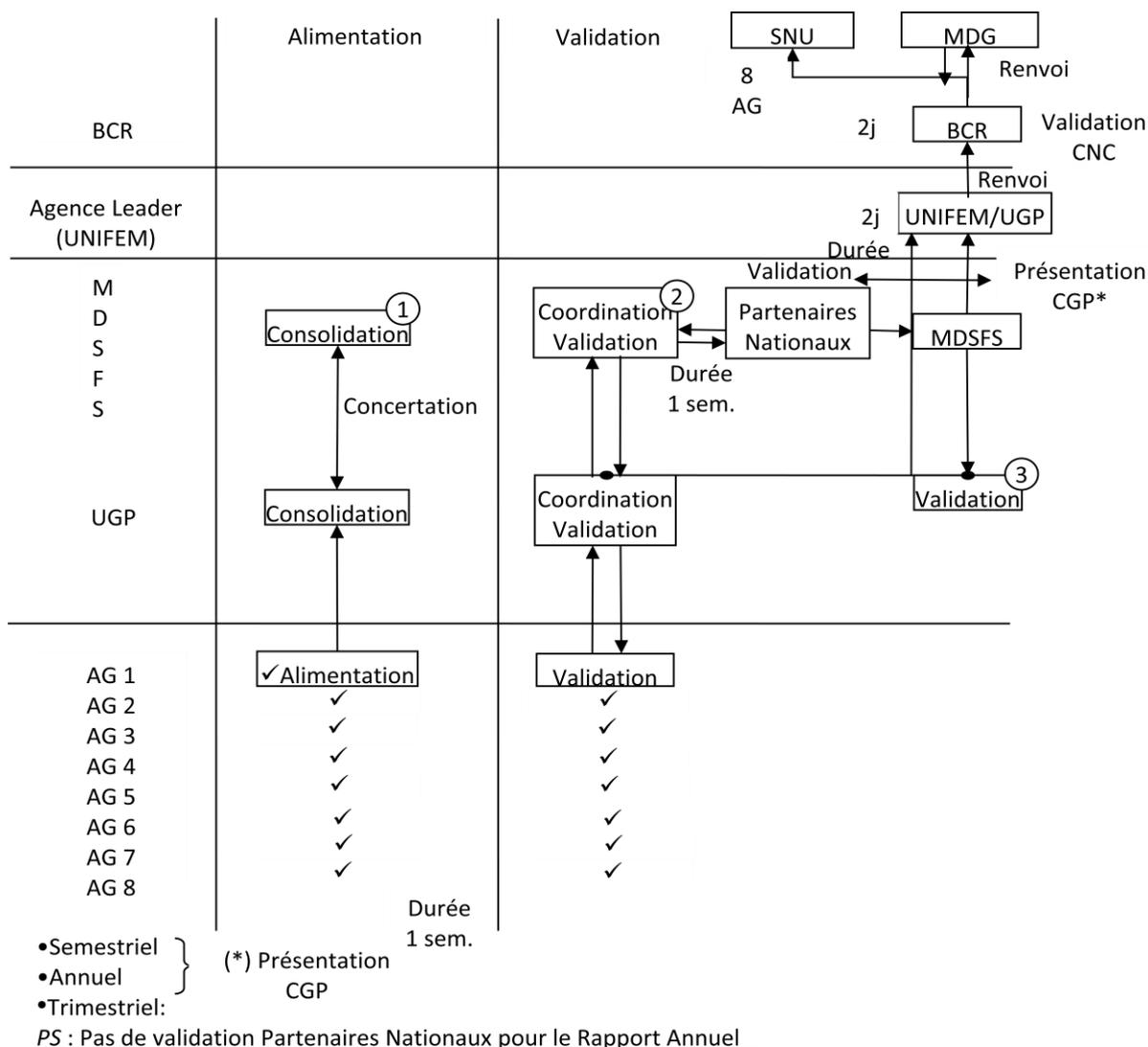


Figure 9: Schéma Actuel de Validation du Reporting

Tel qu'il est présenté dans le schéma ci-dessus, ce processus de validation des rapports trimestriels, colorés et semestriels s'effectue de la manière suivante :

- Tout d'abord, les huit Agences du SNU sont sollicitées par l'UGP pour alimenter la collecte d'informations concernant l'état d'avancement du PCM sur la période observée (trimestre ou semestre).
- Ces informations sont consolidées et révisées par l'UGP en concertation avec la Directrice Nationale du PC TAMKINE au MDSFS.
- Une fois cette révision effectuée, le rapport est retourné d'une part, au MDSFS pour coordination et validation auprès des Partenaires Nationaux, et d'autre part, auprès des Agences du SNU.
- Après cette boucle de coordination et validation, le rapport est présenté par la Directrice Nationale du PC TAMKINE auprès du CGP en vue de recueillir ses remarques et observations.
- Suite à l'intégration des observations du CGP, le rapport est envoyé à nouveau pour validation auprès des Partenaires Nationaux et des Agences du SNU.

- Ensuite, ce rapport est transmis par la Directrice Nationale du PCM à l'UNIFEM qui le transmet au CNC via le BCR qui se charge après validation du CNC de le transmettre au Secrétariat MDG à NY.

Quant au rapport annuel, son format est différent, mais il contient les mêmes données que le dernier rapport semestriel. Le même processus est suivi pour la validation sauf qu'il se déroule dans un plus court délai, car la validation de ce rapport se fait sans solliciter les Partenaires Nationaux.

Il est à noter que ce processus se déroule sur une période de 3 semaines à un mois, créant par la même, une charge assez conséquente, aussi bien pour l'équipe de gestion du PC, les Agences du SNU, que pour les Partenaires Nationaux, au détriment de la progression de la mise en œuvre des activités, ce qui démontre bien son manque d'efficacité.

- *Analyse du Contenu du Système de Reporting*

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

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

IV.2.3 *Analyse du Processus de Gestion des Fonds et de Passation de Marché par les Agences SNU*

Lors des visites de la phase terrain, en particulier pendant les rencontres avec les partenaires institutionnels, surtout ceux qui traitent dans le cadre du PC TAMKINE avec plusieurs Agences du SNU, il a été fréquemment souligné les difficultés de gestion liées à la multiplicité des procédures de gestion de fonds et de passation de marché, ce qui rend ce processus inefficace car il alourdit le lancement et la gestion des activités.

Par conséquent, il est recommandé d'adopter l'une des deux alternatives suivantes :

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

IV.3 Niveau Résultats

A. Efficacité

IV.3.1 *Le PC TAMKINE contribue largement aux OMD au niveau national et dans les 6 régions du Programme*

A travers les activités du programme qui touchent le domaine juridique, budgétaire, santé, éducation, activités génératrices de revenu, le PC contribue spécifiquement à l'atteinte de l'OMD 3 : *Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, en y ajoutant la cible 14 de l'OMD 3 : *Réduire de moitié la violence à l'égard des femmes*, ainsi qu'à l'atteinte de l'OMD 1 : *Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim*, et de l'OMD6 : *Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies*.

Concernant le Résultat 1 du PC : *Les politiques publiques, les programmes et plan d'action de LCVFF sont renforcés et disposent des ressources financières adéquates*.

La mobilisation en amont à travers la mise en place d'un dispositif juridique relatif à la LCVFF, d'un mécanisme de coordination entre le secteur public et le secteur de la société civile concernant cette question, ainsi qu'une intégration intersectorielle de la dimension genre, donnera aux femmes marocaines une légitimité étatique et les moyens légaux de défendre leurs droits humains de manière efficace devant les tribunaux du pays, et aux victimes de violences basées sur le genre d'être compensées des torts commis contre elles. D'autre part, et toujours dans le même contexte, la disponibilité des données relatives au genre à travers la collecte et l'analyse soutenues d'informations et de données à travers la mise en place d'un système d'informations et d'indicateurs et d'une allocation adéquate de ressources financières, ainsi qu'à travers une budgétisation sensible au genre, contribuera fortement à la revue des politiques et programmes nationaux et sectoriels pour prévenir les VFG et la discrimination sur le marché du travail⁴⁴, ainsi qu'à prendre les dispositions nécessaires pour la reconnaissance et la prise en charge des victimes, et pour la sanction des auteurs de violences et de discrimination basées sur le genre.

Ces *instruments de dissuasion* contribueront donc à l'amélioration de la situation socioéconomique des femmes et des filles du Maroc, et par conséquent, à la promotion de l'égalité des sexes du point de vue des droits humains et à la réduction de la violence basée sur le genre (OMD3).

Concernant le Résultat 2 du PC : *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*.

La territorialisation des politiques publiques et des programmes de gouvernance locale sensibles au genre dans les 6 régions ciblées par le PC constitue un modèle à répliquer ultérieurement dans tout le pays. En effet, doter les acteurs des 6 régions d'outils de gestion pour intégrer les DHFF, et en particulier la LCVFF, dans la gouvernance locale, ainsi que de ressources humaines, matérielles et financières pour l'utilisation adéquate de ces outils, contribue forcément à une meilleure prise de conscience des droits des femmes au niveau régional et dans les communes rurales autant qu'urbaines. Plus particulièrement, parmi ces outils, nous pouvons citer : le développement d'un Système d'Information Communal (SIC) intégrant l'aspect Genre pour soutenir l'autonomisation des femmes et la LCVFF, la sensibilisation et le plaidoyer pour

⁴⁴ Voir Produits 1 à 4 du Cadre de Suivi du PC.

l'intégration de l'aspect Genre dans la Charte Communale, la formation des acteurs institutionnels et associatifs de la société civile aux outils de gestion et à l'intégration des outils d'analyse Genre et de la LCVFF dans les plans d'actions régionaux et provinciaux, ainsi que le renforcement des mécanismes de coordination ONG/ONG et ONG/Institutions et la mise en place des réseaux régionaux et locaux⁴⁵. Cette approche de proximité est une garantie d'efficacité puisqu'elle est à même de toucher toutes les couches, dont les plus pauvres, de la population, et là où le taux d'analphabétisme des femmes est le plus grand⁴⁶.

Toutes ces actions contribuent ainsi à la promotion de l'égalité des sexes du point de vue des droits humains et à la réduction de la violence basée sur le genre (OMD3) sur le terrain à travers les acteurs locaux.

Concernant le Résultat 3 du PC : *Les femmes et les filles victimes de violences sont prises en charge et réparées des violences subies.*

La protection et la solidarité institutionnelles et associatives avec les femmes et filles victimes des violences fondées sur le Genre encouragent les femmes en situation précaire à rompre le silence et/ou à chercher recours auprès des autorités officielles (santé, justice, police, gendarmerie) et/ou des associations spécialisées pour un hébergement, une prise en charge et une réparation physiques et psychologiques des violences subies. Par conséquent, ces victimes seront ainsi pourvues de moyens pour mettre un terme au cycle des violences subies sans craindre de se retrouver dans la rue incapables de pourvoir à leurs besoins de première nécessité (hébergement, nourriture, santé, etc.).

L'amélioration de l'accès des victimes de VFG présuppose l'établissement d'un état des lieux, l'élaboration et l'implémentation d'un plan de communication et de sensibilisation, l'appui au retrait du travail des filles en âge précoce, l'élaboration de référentiels de compétences pour les prestataires et services de prise en charge des personnes violentées et maltraitées et la formation des prestataires concernés en LCVFF, le soutien psychosocial des victimes, la prise en charge médicale en cas de besoin, l'assistance juridique pour défendre leurs droits, et la formation élémentaire de ces victimes pour leur faciliter l'accès aux services de base et à la formation professionnelle, et par conséquent, leur assurer une réintégration sociale réussie⁴⁷ à travers leur autonomisation.

Toutes ces actions contribuent ainsi à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (OMD3), et en particulier, à la réduction de la violence à l'égard des femmes (OMD3, Cible 14).

De même, à travers l'élaboration d'un plan de formation spécifique au point « VIH Sida » d'un programme d'information, sensibilisation et prévention de VIH/SIDA et IST, le résultat 3 contribue à combattre le VIH Sida et les autres maladies (OMD6).

Concernant le Résultat 4 du PC : *Les femmes et les filles sont actrices du développement et leur pouvoir de négociation est renforcé.*

L'émancipation socioéconomique et politique des femmes et des filles est l'objectif principal recherché à travers le renforcement et/ou établissement d'espaces multifonctionnels en termes de ressources humaines (formation en gestion administrative et en technique), le développement du plan de communication des centres multifonctionnels, la mise en place de projets AGR et de sessions de formation en leadership féminin, les campagnes de sensibilisation, la formation de femmes éducatrices paires en termes de santé, et la mise en place d'ateliers d'apprentissage de petits métiers et de programmes d'autosuffisance. Ainsi, l'autonomisation des femmes

⁴⁵ Cf. Produits 5 et 6 du Cadre de Suivi du PC.

⁴⁶ DPC, p.14.

⁴⁷ Cf. Produit 7 du Cadre de Suivi du PC.

dépendantes et le renforcement de leur pouvoir de négociation (OMD3) de manière à faciliter leur intégration dans l'espace socioéconomique leur permettra de devenir actrices du développement.

Aussi, n'étant plus dépendantes, ces femmes devenues matériellement autonomes seront moins vulnérables du point de vue économique et social, ce qui leur confère un pouvoir plus grand qui les rend potentiellement beaucoup moins exposées à être victimes de VFG (OMD3, Cible 13) et contribue de manière efficace à la réduction de la pauvreté et de la faim (OMD 1).

D'autre part, à travers le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation des femmes éducatrices paires en Santé, y compris IST/SIDA dans les espaces multifonctionnels, et l'intégration de la composante prévention VIH et le renforcement des habiletés de négociation des femmes et des filles en matière de prévention du VIH/SIDA au sein des espaces féminins, et ce, en coordination avec l'ONUSIDA, ce résultat contribue de même à la prévention contre le virus du SIDA et les autres maladies (OMD6).

Concernant le Résultat 5 du PC : *Les populations sont respectueuses des DHFF grâce à des activités de sensibilisation, d'éducation et de formation.*

Le changement des mentalités et du regard de la société porté sur les femmes en tant qu'être social est susceptible de réduire fortement les violences fondées sur le Genre. Des canaux de communication stratégiques (écoles et centres de formation, centres religieux, médias, et fonctionnaires de l'État) relatifs à la dimension Genre et à la LCVFF sont mobilisés dans cette même perspective. On pourrait les classer en gros de la manière suivante :

Canal de Communication	Public Visé	Méthode
Établissements Scolaires et de Formation	Élèves et Étudiants	Éducation par les pairs
Centres Sociaux et Communautaires, Clubs de Jeunes, etc.	Femmes et Jeunes	Éducation par les pairs
Centres de Formation des Enseignants	Enseignants	Formation Initiale et Continue
Ministère de la Communication, HACA, Médias : radiophoniques, télévisuels, presse, spots publicitaires, Internet (page web du MDSFS), ONG	Public en général	Campagnes de communication et de sensibilisation à l'Égalité des Sexes, à la LCVFF et la lutte contre le travail précoce des enfants, dont les petites filles
Rabita Mohammadia des Oulémas	Morchidates et Imams	Ateliers de Formation
Imams et Dignitaires Religieux, Morchidates	Public des Croyants	Sermons du Vendredi, Conseil aux Femmes et Filles
Inspecteurs de Travail	Employeurs	Guides et Manuels sur la VFG

Ces actions de communication se concentrent, surtout au niveau local, sur les 6 régions ciblées du PC, mais ont lieu aussi au niveau central. Un programme de communication DHFF et VFG et culture de l'égalité des sexes a déjà été défini et mis en place dans les 6 régions (P9, A9.1) et les autres activités du Produit 9 relatif au *Renforcement des actions de sensibilisation, d'éducation et de formation en faveur d'une culture respectueuse des DHFF surtout au niveau local* sont en cours⁴⁸.

Cependant, il convient de préciser que ces actions de communication viennent dans la lignée de 6 précédentes campagnes nationales de LCVFF déjà lancées au Maroc en 1998, 2004-2008 par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, suivi par les Ministères de la Justice, de la Santé, de la Communication et de l'Éducation Nationale. Mais ce sont les organisations de la Société Civile, et plus particulièrement, les ONG de promotion des droits de

⁴⁸ Rapport Semestriel de Suivi, Janvier-Juin 2010.

la femme et des ONG de développement qui ont de prime abord initié ces actions de communication et pavé le chemin devant les institutions gouvernementales. Ces dernières, depuis 1998, appuient ces efforts en amont, en partenariat avec ces mêmes ONG qui assurent une bonne territorialisation de ces actions sur le plan régional et rural, y compris dans les 6 régions ciblées par le programme⁴⁹.

Par conséquent, ce résultat contribue fortement aux objectifs du millénaire pour la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (OMD3), et la réduction de la violence fondée sur le Genre (OMD3, Cible 14).

En conclusion, c'est grâce à des activités de prévention et de formation sur la VFG/SR et le droit à la santé, y compris la gestion du risque IST/Sida en milieu scolaire, ainsi que les actions de communication, de sensibilisation et d'éducation par les pairs en matière de violence sexuelle et de risque VIH/SIDA, ainsi que la conception d'un module de formation à l'intention des Oulémas de la Rabita Mohamadia sur la gestion du risque IST/Sida, que ce résultat contribue fort bien aussi à la lutte contre le SIDA et autres maladies sexuellement transmissibles (OMD6).

IV.3.2 *Le PC TAMKINE contribue bien aux objectifs fixés par le volet thématique « Égalité des genres et autonomisation des femmes »*

Le PC TAMKINE a non seulement suscité une prise de conscience de l'urgence de résoudre la problématique des violences à l'égard des femmes et des filles, mais a aussi sensibilisé l'opinion publique aux droits humains de la femme. Il a de même fourni l'occasion et le cadre d'une réflexion collective sur les modalités à suivre, ainsi que sur les activités à réaliser pour que les femmes bénéficient de leurs droits juridiques, sociaux et économiques. Cette contribution du PC aux objectifs relatifs au volet thématique « Égalité des Sexes et Autonomisation des Femmes » est démontrée dans le tableau de correspondance ci-dessous entre les objectifs de ce volet et les activités du PC⁵⁰, parmi lesquels figurent 5 des 7 Objectifs Prioritaires (OP) identifiés par le Groupe de Travail du Projet du Millénaire des Nations-Unies sur « l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes ». Ces OP ont été par la suite consacrés par les États Membres de l'ONU dans le Document des Résultats du Sommet 2005. Ils couvrent 3 domaines interconnectés de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes définis par le Groupe de Travail⁵¹ :

S : Sécurité

C : Capacités

A : Accès aux ressources et aux opportunités.

⁴⁹ *État des lieux analytique des actions de communication réalisées par les différents intervenants dans le domaine de la lutte contre les violences fondées sur le genre et la lutte contre le travail des petites filles*, Juin 2009, présenté à l'UNESCO par DEMOS Consulting.

⁵⁰ Nous nous référons dans cette partie au Cadre des Résultats du PC et Informations Financières du *Rapport de Suivi Semestriel Janvier – Juin 2010*, p.16, tableau c, et qui comporte une liste revue et mise à jour des activités du DPC.

⁵¹ *Terms of Reference for Thematic Window on Gender Equality and Women's Empowerment*, pp. 2-5.

Code	Objectifs du Volet Thématique « Égalité de Genre et Autonomisation des Femmes »	Activités Correspondantes du PC TAMKINE
OP1 S, C, A	<ul style="list-style-type: none"> Éliminer toutes formes de discrimination et de violence contre les femmes et les filles, y compris en mettant un terme à l'impunité [...] 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les Activités du PC TAMKINE
OP2 A S	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'accès équitable des femmes aux marchés du travail, à l'emploi durable et à l'assurance adéquate sur les lieux du travail 	<p>A2.6, A7.17, A7.22, A8.4, A8.5, A8.6, A8.7, A8.7bis, A8.8, A8.11, A8.12, A9.9, A9.13, A9.14. Exemples:</p> <ul style="list-style-type: none"> A2.6 Enquête qualitative sur la discrimination salariale en milieu de travail A8.4 Activités d'appui pour la prévention du travail précoce des filles... A8.5 [...] mise en place des sept petits projets générateurs de revenus au profit des femmes et filles en milieu rural... A8.6 Renforcer les capacités des ressources humaines des groupements de femmes, des ONG locales et des espaces multifonctionnels.... A8.11 Ateliers d'apprentissage de petits métiers divers, formations visant l'autosuffisance et coopérative
OP3 A C S	<ul style="list-style-type: none"> Garantir l'accès aux services de santé reproductive 	<p>A7.25, A7.26, A7.27, A8.9, A8.10. Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> A7.25 Suivi des femmes enceintes ... et la vaccination des enfants. A7.27 Programme d'information, sensibilisation et prévention de VIH/SIDA et IST. A8.10 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) ...
OP4 A C	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'accès équitable des femmes aux biens et ressources de production, dont aux lopins de terre, au crédit, et à la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> A8.5 Activités de production pour l'autonomisation des femmes et des filles et renforcement du leadership féminin économique, social et politique (mise en place des sept petits projets générateurs de revenus au profit des femmes et filles en milieu rural)
OP5 A, C	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir une représentation des femmes dans les organismes gouvernementaux des prises de décision... 	<ul style="list-style-type: none"> A8.5 Activités de production pour l'autonomisation des femmes et des filles et renforcement du leadership féminin économique, social et politique.
S C A	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir et piloter des interventions relatives à l'égalité de genre [... en particulier] pour aborder la lutte contre la VFG, les interventions scolaires et communautaires pour retenir les filles à l'école, de politiques de plaidoyer et le développement du potentiel entrepreneurial des femmes, les initiatives pour autonomiser les femmes [...] 	Toutes les activités du PC TAMKINE
C C	<ul style="list-style-type: none"> Apporter une perspective de genre aux politiques mondiales et nationales à travers des recherches en termes de politiques, des actions de plaidoyer et le développement des capacités Promouvoir des interventions visant à accélérer ou à renforcer l'implémentation de politiques, de plans ou de lois relatives à la réalisation de l'égalité de genre ou abordant la discrimination fondée sur le genre 	<ul style="list-style-type: none"> A1.2, A1.3, A1.4, A1.5, A1.7, A3.1, A3.2, A3.4, A4.4, A5.4, A5.6, A5.7, A5.9, A5.10, A7.9, A7.12, A7.14, A7.19, A9.2, A9.4, A9.5, A9.9. Exemples: A1.2. Élaboration, finalisation et diffusion du projet de loi spécifique contre les violences conjugales (...) (MDSFS)... A1.5. Plaidoyer pour une réponse institutionnelle à la VFG : Plaidoyer pour la Réforme du code pénal en vue de l'ajout d'articles coercitifs et la criminalisation des auteurs de violences contre les femmes ; Ateliers de concertation... pour la promulgation de la loi spéciale sur le travail domestique A1.7. Actualisation du plan opérationnel de la SNLCVF A3.2 Sensibilisation/plaidoyer auprès des décideurs ... A4.4 Renforcement des capacités des parlementaires en BSG pour la LCVFF A5.10 Renforcement des capacités des planificateurs/gestionnaires et ONG en intégration des outils d'analyse genre et LCVFG dans les plans d'actions régionaux/provinciaux A7.14 Élaboration d'un référentiel pour les prestataires en LCVFG: santé, justice, ONG la chaîne de service de prise en charge des FFFV ...

C	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soutenir les mesures visant à intégrer de manière systématique les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les cycles de planification nationale, y compris dans les instruments budgétaires et de crédit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A4.1 A4.2 A4.4 A5.4 A5.5 A5.6 A5.7 A5.8 A5.9 A5.10 A7.4 à 7.6 A7.9 A7.12 A7.19 A9.1 A9.4 A9.9 A9.5. <i>Exemples:</i> • A4.1 Intégration de la réforme budgétaire axée sur les résultats et sensibles au genre au niveau des départements ministériels concernés par la LCVFF • A4.2 Renforcement des capacités institutionnelles en matière de suivi/évaluation de la programmation et la Budgétisation Sensible au Genre... • A5.4. Déploiement du Système d'information genré pour le développement d'informations et d'indicateurs de suivi combinant tous les niveaux d'observation individuelle, ménage et communauté ...dans 3 régions du PC • A5.6 Plaidoyer pour la prise en compte du genre dans la Charte Communale • A5.10 Renforcement des capacités des planificateurs / gestionnaires et ONG en intégration des outils d'analyse genre et LCVFG dans les plans d'actions régionaux / provinciaux • A7.19 Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation et de normes et standards en LCVFG pour les prestataires : santé, justice, centre d'écoute • A9.5 Intégration des modules et curricula régionaux sur DHFF dans les formations initiales et continues des enseignant (e)s
---	--	--

Table 5: Tableau de correspondance entre objectifs du volet thématique et activités du PC

IV.3.3 *Le PC dispose de mécanismes de suivi/évaluation pour mesurer l'avancement de la réalisation des résultats escomptés*

La Structure du PC comprend, outre le Conseil National de Coordination (CNC), le Comité de Gestion du Programme (CGP), et l'Unité de Gestion de Programme (UGP), des Comités de Suivi des Produits (CSP) chargés essentiellement du suivi technique des activités des produits, de la coordination de l'agenda d'exécution des activités et de reporter à l'UGP les informations concernant la mise en œuvre du produit⁵².

D'autre part, des outils de suivi des activités du PC existent bien : Rapports semestriels, trimestriels, annuels, etc. Cependant, il convient de noter que les cadres de suivi des rapports semestriels, voire annuels, ne sont pas exhaustifs. Par exemple, le *Rapport de Suivi Semestriel Janvier – Juin 2010* ne mentionne pas la programmation du nombre d'activités pour les années 1, 2 et/ou 3 et qui est représentée par un X dans les colonnes des années 1, 2 et 3 du §c/*Cadre des résultats du Programme Conjoint et informations financières* (pp. 16-38). De même, des activités qui ont été réalisées n'y figurent pas, des changements de formulation d'activités ne sont pas prises en compte, d'autres activités ne sont pas encore mises à jour, etc. (cf. ci-dessus : §III.2.2.a : *Analyse du Changement sur les Activités jusqu'à Juillet 2010*).

Quant au *Suivi du Plan de Travail Annuel Commun Janvier 2009 – Juin 2010*, la couleur verte uniforme dans toutes les colonnes du « calendrier Juin 2009 – Juin 2010 » ne permet pas de distinguer les activités achevées de celles qui sont en cours ou non encore démarrées.

IV.3.4 *Le programme a élaboré des approches novatrices pour améliorer la coordination et détecter des défaillances et manquements*

Outre les révisions budgétaires et programmatiques proposées, ainsi que les séances de travail relatives au processus de territorialisation, une évaluation de la coordination dans le cadre de l'approche novatrice d'Apprentissage par l'Action (*Action Learning*) a été réalisée. Des recommandations visant l'amélioration de la coordination entre les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du PC ont été formulées durant la réunion du CGP du 29-30 Mars 2010, et sont

⁵² *Manuel de Procédures*, p. 7.

actuellement en cours d'implémentation⁵³, et ce, afin de modifier les pratiques individuelles et organisationnelles⁵⁴.

Cette initiative, qui concerne le Maroc, le Népal, et l'Albanie, et qui est conduite conjointement par l'UNIFEM, l'UNICEF et le MDSFS, entre dans le cadre du statut de pays pilote du Maroc pour les programmes OMD afin de renforcer les capacités des équipes des pays du SNU et de leurs partenaires en termes de coordination Genre et de programmation conjointe, dans le but d'une mise en œuvre plus efficace du PC⁵⁵.

Ainsi, suite à la première session tenue en Juin 2009, un plan d'action de renforcement des capacités en matière d'égalité de genre a été élaboré, visant à développer des indicateurs de suivi de l'atteinte des résultats du PC sensibles au Genre, et à examiner les pratiques de coordination pour les perfectionner en consolidant le rôle des Comités de Suivi des Produits du PC (CSP) et en perpétuant leur action. S'appuyant sur l'implémentation d'outils méthodologiques adaptés à une approche multisectorielle impliquant diverses formes d'interactions, ce plan d'actions permet la détection d'éventuelles défaillances par l'analyse des points forts et des points faibles de la coordination à travers les outils d'observation relatifs aux modes opératoires de préparation, de gestion et de suivi des activités des Produits des CSP.

D'autre part, le processus d'Apprentissage par l'Action a permis de mieux préciser le cadre de suivi des résultats du programme selon une perspective de Genre et d'affiner les indicateurs de manière à obtenir une matrice révisée d'indicateurs de suivi compatible avec le nouveau contexte d'implémentation du PC⁵⁶.

D'autre part, il convient de noter que l'instauration des Comités de Suivi de Produits (CSP) constitue elle aussi une approche innovante du PC, puisque les règles du Fonds OMD prévoient seulement la mise en place d'un CNC et d'un CGP⁵⁷.

Ces deux approches novatrices réussies pourraient ainsi constituer deux exemples de bonnes pratiques répliquables dans d'autres contextes-pays.

IV.3.5 *Le programme conjoint a contribué à faire inclure la lutte contre les violences fondées sur le genre dans l'agenda public*

Le PC TAMKINE constitue une action pilote puisqu'il fait intervenir 13 entités nationales et de nombreuses ONG coordonnant leurs actions en matière de lutte contre les violences à l'égard des femmes. Il incarne de ce fait une première expérience de coordination institutionnelle dans la mise en œuvre d'un programme dans le domaine du Genre au Maroc.

Ainsi, des institutions gouvernementales et des organisations de la société civile ont pris en charge la mise en œuvre d'activités relatives à l'intégration transversale et intersectorielle de la dimension Genre, et participent activement à l'implémentation du PC. En guise d'exemple, on pourrait citer quelques activités entreprises par les institutions gouvernementales, et qui constituent en grande partie le fruit des efforts de lobbying déployés par les ONG pour promouvoir les DHFF et la LCVFF⁵⁸ :

Produit 1 :

- Initiation par le MJ d'un projet de réforme du Code Pénal et du Code de Procédures pour la protection des FEVV pour harmoniser la législation pénale marocaine avec les standards internationaux en faveur de la protection des femmes et des enfants
- Analyse du projet de réforme du Code Pénal par le MDSFS et élaboration d'un mémorandum partagé avec le MJ
- Dépôt par le MDSFS au SGG d'un projet de loi sur la violence conjugale

⁵³ Rapport de Suivi Semestriel Janvier – Juin 2010, p.43, paragraphe c.

⁵⁴ Rapport Semestriel Janvier – Juillet 2010, « 5^{ème} Réunion du Comité National de Coordination », Rabat, 27 Juillet 2010, p. 13.

⁵⁵ Bulletin d'Information du Programme TAMKINE, Mars 2010, numéro 1, consulté sur le site web du MDSFS : http://www.social.gov.ma/MdsfsFichiers/files/chemise_tamkine.pdf.

⁵⁶ Compte Rendu de la 4^{ème} Réunion du Comité de Gestion du Programme (CGP), 21 Décembre 2009.

⁵⁷ Rapport Annuel de Suivi du Programme Conjoint Janvier – Décembre 2009, p.9.

⁵⁸ Rapport Semestriel Janvier – Juin 2010, 5^{ème} Réunion du Comité National de Coordination, 27 Juillet 2010 ; Tableau financier du rapport trimestriel - Janvier à Juin 2010.

- Organisation par le MEFP d'un atelier de présentation de la loi *spéciale sur le travail domestique*

Produit 2 :

- Finalisation par le HCP d'une *enquête de terrain portant sur la prévalence de la violence à l'égard des Femmes*
- Lancement par le HCP de la phase préparatoire de la réalisation de *l'Enquête Nationale sur le budget-temps des hommes et des femmes (ENET)*
- Traduction et diffusion par le MJ de *l'étude sur le trafic d'êtres humains international* (validé et publié dans le cadre d'un précédent programme)

Produit 3 :

- Consolidation par la GR et élaboration par la DGSN du *Système d'Information Institutionnel* en collaboration avec le DGCL
- Formation par le MDSFS des utilisateurs institutionnels du *SI sur la VFG*

Produit 4:

- Opérationnalisation du collectif d'ONG pour la BSG et actions de plaidoyer auprès des parlementaires pour la prise en compte de la LCVF dans la réforme budgétaire axée sur les résultats et sensible au genre et renforcement des capacités des parlementaires en matière de BSG pour la LCVFF

Produit 5 :

- Dissémination par la DGCL au niveau provincial de la *nouvelle version du SIC Gendérisé*
- Concertation ONG et projet Gouvernance Local Marocain (GLM/ACDI), en partenariat avec la DGCL, sur le *règlement intérieur de la Commission Équité et Égalité des Chances*

Produit 6 :

- Organisation par le MJ de réunions de concertation et d'ateliers autour de la *modélisation et l'institutionnalisation des mécanismes de coordination régionaux*.

Produit 8:

- Formation par le MAPM des acteurs de développement sur des *thèmes relatifs au Genre*
- Formations de formateurs par le MS à Fès, Agadir et Tanger 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
- Élaboration par la Rabita Mohammadia des Oulémas d'un *module de formation des Oulémas sur les VFG et les DHFF*.

IV.3.6 *Le PC aide à bâtir et/ou à renforcer la communication et la coopération entre les différents intervenants du PC*

La création des CSP et le processus d'Apprentissage par l'Action ont contribué à intensifier les contacts et donc, à renforcer la communication entre tous les partenaires du PC et à multiplier ainsi les opportunités de collaboration à travers des réunions répétées de suivi et de coordination et des efforts de convergence démontrés par les différents interlocuteurs et intervenants (réunions CNC, CGP, CSP).

Le PC concourt aussi à la mise en place d'interfaces bottom-up et top down sur toute l'échelle sociale, voire à l'établissement d'un dialogue fructueux de concertation et de coopération entre les acteurs du développement au niveau local et régional et les décideurs politiques au niveau central, et à improviser des relations plus harmonieuses entre populations et autorités. L'harmonisation de ces relations devrait entraîner une meilleure démocratisation des prises de décision par les instances politiques et instaurer un climat pacifié propice à la modernisation du pays à travers des rapports sociaux plus justes et plus équilibrés. Par conséquent, ceci contribuera à l'avènement d'une société rejetant d'emblée les discriminations et les violences fondées sur le Genre et qui devrait conduire, à terme, et à travers un meilleur être de la femme marocaine, à l'avancée du pays vers la prospérité et vers le bien-être éventuel de la plus grande tranche possible de la population d'hommes et de femmes.

B. Pérennité:

IV.3.7 La plupart des conditions préalables à la pérennisation des effets du PC TAMKINE sont réunies

Au niveau régional et national:

i. Le programme bénéficie de l'appui d'institutions nationales et régionales

Les entités institutionnelles sont parties prenantes du programme aux niveaux régional et national, dont 12 Ministères du Gouvernement National, ainsi que des départements ministériels régionaux tels que la DGCL, et des institutions de l'Ordre Public telles que la Sûreté Nationale, la Police et la Gendarmerie Royale.

D'autre part, bon nombre d'ONG de promotion et de défense des droits des femmes, des ONG de développement local, et autres intervenants de la société civile sont concernés par et impliqués dans les activités du PC, dont 38 au niveau régional et 20 au niveau national⁵⁹.

Par conséquent, il bénéficie sur le plan national et régional de l'appui des institutions gouvernementales et de la société civile, ce qui contribue fortement à la pérennisation des effets du PC TAMKINE.

ii. Des capacités opérationnelles ont été créées et renforcées chez les partenaires nationaux

Le PC Tamkine a permis d'instaurer des capacités d'opérationnalisation afin d'atteindre les objectifs escomptés de chaque produit.

L'instauration de ces capacités a été d'abord la création des Comités de Suivi des Produits, qui n'étaient pas prévus dans les règles du F-OMD, ainsi que l'initiative du processus d'Apprentissage par l'Action / *Action Learning* visant le renforcement des capacités des équipes des pays du SNU et des partenaires nationaux en termes de coordination Genre et de programmation conjointe, dans le but d'une mise en œuvre plus efficace du PC (*voir plus haut les approches novatrices du PC*).

IV.3.8 Les visions et les actions des partenaires nationaux sont en cohérence avec le PC

Étant donné le fait que le DPC a fait l'objet, lors de sa période de formulation, d'un processus participatif à travers des réunions de consultation entre les agences du SNU au Maroc, la Coopération Espagnole et un nombre élevé de Partenaires Nationaux, la vision a été en quelque sorte harmonisée en fonction des programmes nationaux et des stratégies nationales déjà mis en place, comme la SNLCVFG.

D'autre part, tant que les actions ont été définies en fonction des objectifs du programme ainsi qu'en fonction des plans d'action sectoriels mis en œuvre, ceci est en mesure d'assurer une cohérence entre le programme et les actions des partenaires nationaux. D'ailleurs, toutes les actions sont menées de manière concertée entre une ou plusieurs agences du SNU et une ou plusieurs institutions gouvernementales et/ou organisations de la société civile.

IV.3.9 Certaines améliorations apportées à la Gouvernance du PC pourront contribuer à la pérennisation du PC

Se référer à la partie *V-Conclusions et Recommandations*.

⁵⁹ Voir « Liste des ONG partenaires du Programme TAMKINE », *Annexe I du Rapport Annuel de Suivi du Programme Conjoint Janvier – Décembre 2009* et la distribution géographique de ces ONG au niveau régional et au niveau central.

V Conclusions et Recommandations

a) Renforcement du Processus de Planification et de Gestion Budgétaire

Comme conséquence de l'analyse de la planification budgétaire et du suivi financier effectuée au §III.2.2. (cf. Tableau d'Analyse pp.22-25), et eu égard aux écarts budgétaires observés (cf. même tableau, p.22, ligne 8) et à la nécessité d'avoir de toute urgence une réallocation budgétaire précise, il est fortement recommandé de renforcer le processus de planification et de gestion budgétaire du PCM TAMKINE. Ceci pourrait se faire en y apportant les actions proposées ci-dessous :

- Renforcer les capacités des entités chargées de la planification financière et des révisions budgétaires du PCM TAMKINE.
- Mettre en place un outil de gestion et de planification commun et harmonisé entre ces différentes entités.
- Analyser les processus de gestion de fonds des 8 Agences du SNU impliquées dans le PCM TAMKINE afin d'aider à la sélection et à la mise en place du mode de gestion de fonds le plus adéquat. Ceci devrait permettre de choisir entre les deux alternatives suivantes :
 - a. Trouver un consensus entre ces 8 Agences pour l'adoption du mode de gestion groupée des fonds à travers une seule agence, en l'occurrence, l'agence UNIFEM en tant que chef de file.
 - b. Trouver un consensus entre ces 8 Agences afin d'harmoniser les procédures de gestion de fonds et d'achats en une seule qui sera appliquée par toutes ces Agences.
- Organiser de toute urgence un séminaire/atelier de réflexion stratégique entre les acteurs majeurs de TAMKINE pour réviser, au regard des changements survenus, le schéma décisionnel et identifier clairement les rôles de chaque acteur, et en particulier, ceux de l'Agence et de l'Institution Cheffes de File. Ceci devrait faciliter la gestion et la coordination rendues complexes dans ce contexte multisectoriel. Notamment, il serait important de reporter dans le manuel des procédures tous ces changements convenus par l'approche cohésive conduite lors de ce séminaire stratégique.

b) Renforcement des capacités de collecte de données relatives aux indicateurs d'impact

Il s'agit de mettre en place une assistance à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'observatoire de gestion et de collecte des données relatives aux indicateurs d'impact du programme, faisant partie des indicateurs relatifs au créneau thématique Genre, et qui sont demandés dans le dernier semestriel. Ceci pourrait être traité comme une activité au sein du programme, à laquelle il faudrait dédier une enveloppe budgétaire pour la réaliser.

Cette assistance pourrait être réalisée par des experts internes choisis au sein d'une ou de plusieurs agences SNU.

c) Améliorer le processus de validation du reporting

Il est fortement recommandé d'optimiser le processus d'élaboration et de validation du reporting. Ceci devrait être conduit d'une manière consensuelle entre les différents acteurs concernés par ce processus.

Cependant dans la suite de ce paragraphe, nous proposons une solution en vue d'alléger ce processus de validation du reporting (cf. schéma ci-après). Cette solution, qui s'appuie sur un diagnostic effectué lors de la phase terrain, s'inspire du modèle appliqué dans le cadre du MDG Culture, mais qui a été adapté au contexte de TAMKINE. Ce processus proposé permet de réduire le nombre de boucles de validation auprès du SNU et des partenaires institutionnels afin de gagner en efficacité. Ainsi, il comprend les étapes suivantes :

- Le MDSFS et l'UGP transmettent conjointement aux différentes agences un rapport préalablement préparé et incluant les activités en cours qui sont tirées des rapports de la période précédente, et permettant à chacune des 8 agences du SNU impliquées dans le programme TAMKINE d'identifier les manques d'information à compléter.
- A leur tour, ces agences collectent et alimentent ces informations demandées en synergie avec leurs partenaires institutionnels, ainsi que les acteurs nationaux impliqués dans les activités concernées.

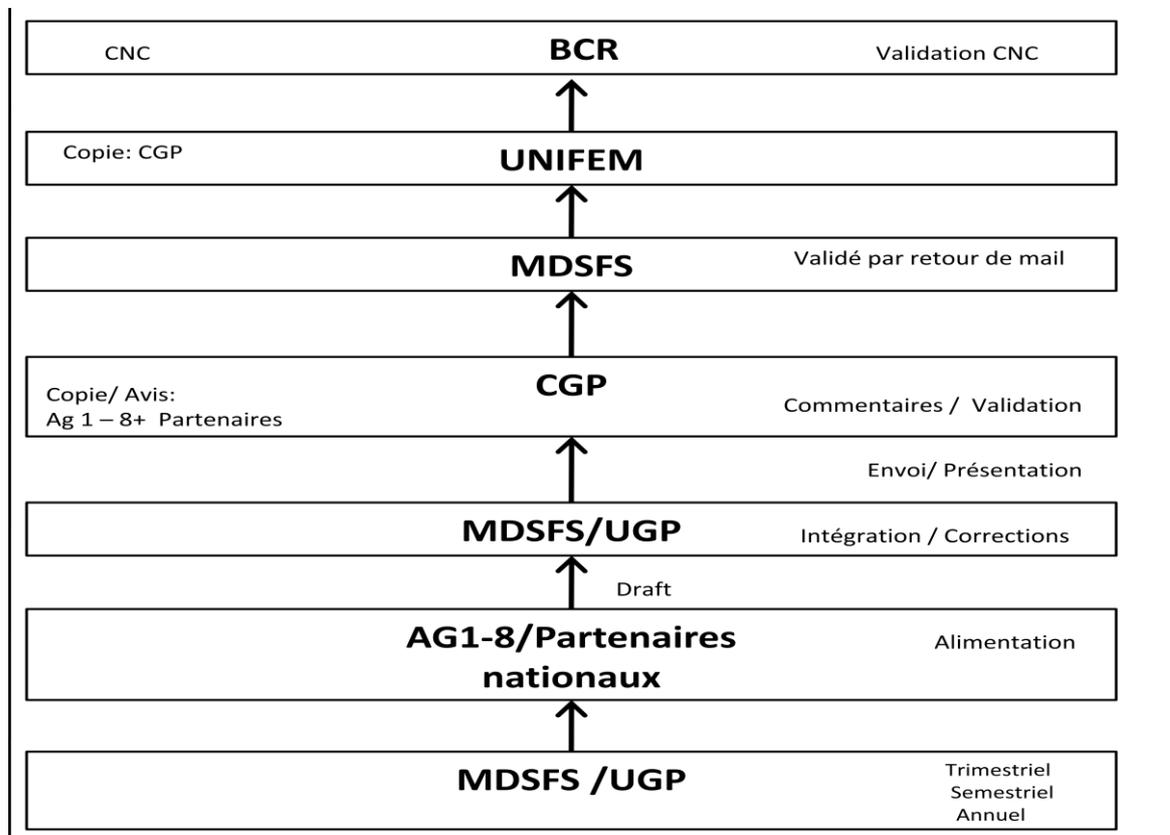


Figure 3: Schéma Préconisé de Validation du Reporting de Tamkine

- Après collecte et saisie, le rapport est remonté par chacune des agences au MDSFS/UGP qui se chargent de l'intégrer et de le consolider, d'une manière concertée, puis de le communiquer pour validation au CGP, sans omettre d'informer pour avis et concertation les 8 agences et les partenaires institutionnels du programme.
- Ensuite, le MDSFS le transmet à l'UNIFEM, qui le transmet au CNC via le BCR qui se charge, après validation du CNC, de le transmettre au Secrétariat MDG à New York.

d) *Renforcement des capacités de participation à l'élaboration du reporting :*

Il est recommandé de mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à l'usage et à l'intérêt de participer à la collecte d'information du reporting dont l'élaboration est un Facteur Clé de Succès du PCM, et qui s'adresse à tous les acteurs qui contribuent à remonter les données du reporting. De telles actions peuvent être réalisées par l'une des Agences du SNU et être également considérées comme des activités dans le cadre du programme auxquelles un budget serait alloué.

e) *Appui au MDSFS pour qu'il entame le processus de déconcentration :*

Il est fortement conseillé de renforcer le processus de déconcentration et de régionalisation du MDSFS et de le soutenir. Ceci nous paraît faisable étant donné les résultats positifs relevés lors de notre évaluation du fonctionnement du système dans sa globalité (cf. III.2.1 : Analyse de la propension au changement et de son appropriation), et de l'interaction entre ses différentes

composantes. Il est également faisable, compte tenu de l'état de conscientisation des bénéficiaires jusque dans les régions les plus éloignées.

Cet appui pourrait se faire par les partenaires sociaux nationaux et régionaux (ONG et associations) fortement présents et actifs qui peuvent servir de relais pour le transfert de savoirs et de savoir-faire dans un 1^{er} temps, et cela, grâce au statut que leur confèrent les réalisations réussies déjà capitalisés. Ainsi, par un système de transfert de connaissance et de réseautage, et en se basant sur les associations actives, reconnues et appréciées, le MDSFS peut déjà mettre en place rapidement et à moindre coût des structures efficaces et acceptées dans les régions, et élargir ainsi la couverture géographique de son offre d'appui social.

ANNEXES

Annexe 1. Liste des Documents Consultés

N°	Titre	Auteur/Source
DOCUMENTS DU PROGRAMME CONJOINT MULTISECTORIEL		
1.	<i>PRODOC</i> : Document du Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc Avril 2008	MDGF
2.	Note Conceptuelle du Programme Conjoint _MDGF-1707_204 Juin 2007	UNDP
3.	Terms of Reference for Thematic Window on Gender Equality and Women's Empowerment 25 Avril 2007	MDGF
4.	Note d'Orientation Opérationnelle à destination des Organisations participantes des Nations-Unies	Bureau FAMD, MDGF
5.	Joint Programme Results Framework Annex 3	MDGF
6.	Compte Rendu de Séance Plénière, 05 Mai 2008	Agences du SNU
7.	Compte Rendu de la Journée de Lancement Technique du Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles 23 Juillet 2008	MDSFS, SNU, CGP
TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA MISSION D'ÉVALUATION DU PROGRAMME		
8.	Terms of Reference for the Mid-Term Evaluation of Joint Programmes on Gender and Women Empowerment	MDGF, UNDP
9.	Termes de Référence de l'évaluation à Mi-Parcours du Programme Multisectoriel de Lutte Contre les Violences Fondées sur le Genre par l'Autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc - TAMKINE	MDGF, UNDP
10.	Agenda Évaluation à mi-parcours	Le Courrier de l'OMPIC
CORRESPONDANCE RELATIVE AU PROGRAMME MULTISECTORIEL		
11.	Interoffice Memorandum <i>From</i> Bruce JENKS, Assistant Administrator & Director, Partnerships Bureau <i>To</i> Mourad WAHBA, UN Resident Coordinator 25 Janvier 2008	Partnerships Bureau, UNDP New York
12.	Feedback Message – Morocco/Gender February 10, 2010, 4:18 PM	Sara FERRER OLIVELLA
13.	Correspondances (Mme Sew Lun Geneviève) abordant l'Égalité de Genre+Lutte contre la Violence	MDSFS
14.	Morocco/ Gender and Culture : MDGF JP Monitoring Reports Wed 2/10/2010, 11:18 PM	Sara FERRER OLIVELLA
DEMANDES DE TRANSFERT DE FONDS		
15.	Fund Transfer Request Form to Multi-Donor Trust Fund Office, UNDP 22 Avril 2008	UNDG, UNDP / MDGF
16.	Fund Transfer Request form to multi-Donor Trust Fund Office Global Transfer – Year 2 – Morocco 2	UNDP / MDGF
17.	2 nd Fund Transfer Request Generic table at bottom of Results Framework and AWP	UNDP / MDG
MANUEL DE PROCÉDURES DU PROGRAMME MULTISECTORIEL		

N°	Titre	Auteur/Source
18.	Manuel de Procédures Février 2009	MDGF MDSFS, DAFFE
RAPPORTS DE SUIVI ANNUELS DU PROGRAMME MULTISECTORIEL		
19.	Rapport Annuel De Suivi Du Programme Multisectoriel, [Juillet -Décembre 2008]	MDGF
20.	Rapport Annuel De Suivi Du Programme Multisectoriel, [Janvier – Décembre 2009]	MDGF
RAPPORTS DE SUIVI SEMESTRIELS DU PROGRAMME MULTISECTORIEL		
21.	Mini-Monitoring Report [31 July 2009]	MDGF
22.	Rapport De Suivi Semestriel Du Programme Multisectoriel, [Juillet – Décembre 2009], Version 2, Février 2010	MDGF
23.	Rapport De Suivi Semestriel Du Programme Multisectoriel, [Janvier - Juin 2010]	MDGF
24.	Rapport Semestriel, « 5 ^{ème} Réunion du Comité National de Coordination », [Janvier - Juillet 2010]	MDGF, CNC
RAPPORTS DE SUIVI TRIMESTRIELS DU PROGRAMME MULTISECTORIEL		
25.	Programme Quarterly Progress Update [Juillet - Septembre 2008]	MDGF
26.	Programme Quarterly Progress Update [Octobre – Décembre 2008]	MDGF
27.	Programme Quarterly Progress Update [Janvier - Mars 2009]	MDGF
28.	Programme Quarterly Financial Progress Update [Avril - Juin 2009]	MDGF
29.	Programme Quarterly Progress Update [Juillet - Septembre 2009]	MDGF
30.	Programme Quarterly Progress Update [Octobre – Décembre 2009]	MDGF
31.	Programme Quarterly Progress Update [Janvier – Mars 2010]	MDGF
RAPPORTS DE SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL COMMUN		
32.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [15 juin – 31 décembre 2008]	MDGF
33.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [1 ^{er} janvier - 31 mars 2009]	MDGF
34.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [1 ^{er} avril - 31 juin 2009]	MDGF
35.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [15 juin 2008 – 15 juin 2009]	MDGF
36.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [1 ^{er} juillet - 30 septembre 2009]	MDGF
37.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [1 ^{er} octobre - 31 décembre 2009]	MDGF
38.	Suivi du plan de travail annuel commun : Matrice Indicateurs TAMKINE [Janvier - Mars 2010]	MDGF
39.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [Avril – Juin 2010]	MDGF
40.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [Juin 2009 - Juin 2010] Juillet 2009	MDGF

N°	Titre	Auteur/Source
41.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [Juin 2009 - Juin 2010] Septembre 2009	MDGF
42.	Suivi du Plan de Travail Annuel Commun [Juin 2009 - Juin 2010] Mai 2010	
AUTRES RAPPORTS RELATIFS AU PROGRAMME		
43.	Rapport Final – Mars 2010	TAMKINE
44.	Rapport Final – Novembre 2009	TAMKINE
45.	Rapport Narratif des Réalisations [1 ^{er} avril - 30 juin 2009]	MDGF UNDP
46.	Etat d'avancement Juin - Novembre 2008	MDGF
CADRES DE SUIVI DU PROGRAMME CONJOINT MULTISECTORIEL		
47.	Cadre de Suivi du Programme /Programme Monitoring Framework (PMF) Juillet 2009	MDG Genre/TAMKINE
48.	Cadre de Suivi du Programme /Programme Monitoring Framework (PMF) Janvier 2010	MDG Genre/TAMKINE
49.	Cadre de Suivi du Programme /Programme Monitoring Framework (PMF) Mars 2010	MDG Genre/TAMKINE
50.	Note introductive à l'aspect de suivi des résultats RAPPORT SEMESTRIEL Janvier-Juillet 2010	MDGF
FICHES DE RÉVISION		
51.	Fiche de Révisions du Programme- A1	MDGF/Agences SNU
52.	Fiche de Révisions du Programme- A2	MDGF, MDSFS
53.	Révisions du Programme, Février 2009 (2)	Agences du SNU
54.	Fiche de Révisions du Programme 14 Juillet 2010	MDGF
55.	Réunion CR – MDSFS – UNIFEM – UNFPA Compte Rendu de la Réunion du 22 février 2010	MDGF
56.	Compte rendu de la 3 ^{ème} réunion du Comité de Gestion du programme (CGP) 5 Juin 2009	MDGF
57.	Compte rendu de la 4 ^{ème} réunion du Comité de Gestion du programme (CGP) 21 Décembre 2009	MDGF
COMPTES RENDUS DES RÉUNIONS DU COMITÉ NATIONAL DE COORDINATION (CNC)		
58.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 24 Janvier 2008	CNC
59.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 24 Avril 2008	CNC
60.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 09 Juillet 2008	CNC
61.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 21 Juillet 2009	CNC
62.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 14 Novembre 2008	CNC
63.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 14 Septembre 2009	CNC
64.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC) 17 Novembre 2009	CNC
65.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC)	CNC

N°	Titre	Auteur/Source
	06 Avril 2010	
66.	Compte Rendu de la Réunion du Comité National de Coordination (CNC), Évaluation à Mi – Parcours Du Programme MDG Genre : Débriefing 08 Juillet 2010	CNC
COMPTES-RENDUS DES RÉUNIONS DES COMITÉS DE GESTION DU PROGRAMME (CGP)		
67.	Compte Rendu de la 3 ^{ème} Réunion du Comité de Gestion du Programme (CGP) 5 juin 2009	CGP
68.	Compte Rendu de la 4 ^{ème} Réunion du Comité de Gestion du Programme (CGP) 21 décembre 2009	CGP
69.	Compte Rendu de la 5 ^{ème} Réunion du Comité de Gestion du Programme (CGP) 29-30 Mars 2010	CGP
COMPTES-RENDUS DES RÉUNIONS DES COMITÉS DE SUIVI DES PRODUITS (CSP)		
70.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 1	MDGF, UGP
71.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 2	MDGF, UGP
72.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 3	MDGF, UGP
73.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 4	MDGF, UGP
74.	Cahier des Comptes Rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 5	MDGF, UGP
75.	Cahier des Comptes Rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 6	MDGF, UGP
76.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi des Produits 7&8	MDGF, UGP
77.	Cahier des comptes rendus des réunions du Comité de Suivi du Produit 9	MDGF, UGP
TAUX D'EXECUTION DU PROGRAMME PAR PRODUIT		
78.	Taux d'exécution du Programme par Produit - Année 1	MDGF / TAMKINE
79.	Taux de réalisation de programme par produits et résultats – Année 1	MDGF / TAMKINE
LIVRABLES		
80.	État des lieux analytique des actions de communication réalisées par les différents intervenants dans le domaine de la lutte contre les violences fondées sur le genre et la lutte contre le travail des petites filles Juin 2009	MDGF, UNESCO
81.	État des lieux des CM existants et définition du cadre institutionnel et juridique des espaces multifonctionnels des femmes <i>Version préliminaire</i> , Juillet 2009	MDSFS, Rachida AFILAL Kamal MELLA KH
82.	Traite Transnationale des Personnes Etat des lieux et analyse des réponses au Maroc Août 2009	OIM, MJ, BCR, UNHCR...
83.	État des lieux des centres Multifonctionnels existants et définition du cadre institutionnel et juridique des espaces multifonctionnels des femmes <i>Rapport Final</i> , Novembre 2009	MDGF Rachida AFILAL Kamal MELLA KH
84.	Kit de Formation sur la Violence Fondée sur le Genre et ses Conséquences sur la Santé de la Reproduction, Janvier 2010	MS,MDGF, Najia HAJJI
85.	Étude d'évaluation de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Violence à l'égard des Femmes et de son Plan Opérationnel Février 2010	UNIFEM
86.	Etat des lieux des mécanismes de coordination et diagnostic de l'offre des services de qualité liée à la prise en charge des femmes-filles et enfants victimes de violence, y compris les migrant(e)s et/ou réfugiés Mars 2010	MDSFS / TAMKINE
87.	Hébergement pour Femmes en Situation de Détresse	AMVEF,

N°	Titre	Auteur/Source
	<i>Version Provisoire</i>	Jamila BARGACH
88.	Refonte de l'application informatique du système d'information institutionnel sur la violence fondée sur le genre Termes de Référence	MDSFS
DIVERS		
89.	Bienvenue aux nouvelles élues communales	MDSFS, MDGF
90.	CDG (Centre des Droits des Gens), FAES (Programme Canadien)	
91.	Centre Multifonctionnel Bathaa pour l'Autonomisation des Femmes	IPDF
92.	Etat des lieux des actions entreprises dans le domaine de la lutte contre la violence faite aux femmes	SEFEPH
93.	Examen exhaustif des statistiques sensibles au genre au Maroc	MEF
94.	Exemple d'activité cofinancée par l'UNIFEM et le FNUAP	MDSFS
95.	Guide de la Réforme Budgétaire	MFP, UNIFEM
96.	Intégration de la dimension Genre dans la planification et l'élaboration du Budget 2006	MFP
97.	IPDF, Tamkine	UNESCO, MDGF
98.	Jeunes au Maroc : Emploi et migration	
99.	Joint Programme Monitoring Report	MDGF
100.	La violence à l'égard des enfants au Maroc	MJ, UNICEF
101.	Loi des Finances 2008	MDSFS
102.	Ordre du jour de la Réunion du 30 juin 2008	
103.	Participation politique des femmes en milieu rural, Tomes 1 à 5	MDSFS
104.	Plan opérationnel de la stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes	SEFEPH
105.	Projet de Budget 2010	MDSFS
106.	Projet de Cahier des Charges (FR) pour la création d'un Espace Multifonctionnel des Femmes (EMF)	MDSFS
107.	Projet, Activité 1, Rapport	SEFEPH, ACDI
108.	Rapport annuel des droits humains des femmes dans la région Fès Boulmane 2009	CDG, UNFPA
109.	Rapport d'activités 2008-2009	UNESCO, Bureau multi-pays, Rabat
110.	Rapport Général 24-30, novembre 2004	SEFEPH, UNFPA
111.	Rapport sur le budget Genre	MEF
112.	Statistiques sur la violence fondée sur le genre	MDSFS, MDGF
113.	Stop à la violence, commençons par l'école	Brochure MDGF, UNICEF
114.	Violence à l'école	UNICEF, Études et Recherches

Annexe 2. Liste des Personnes Rencontrées

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
COMITÉ NATIONAL DE COORDINATION		
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DE LA COOPÉRATION		
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	EL MIDAOUI Zakia	Ministre Plénipotentiaire Directrice de la Coopération Multilatérale
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	ARIFI Abdessalam	Chef de Division des Activités Opérationnelles
MAEC, Direction de la Coopération Multilatérale	BEN NAGHMOUCH Sabah	Chef de Service PNUD
COOPÉRATION ESPAGNOLE		
Ambassade d'Espagne, Bureau Technique de Coopération	ZARAGOZI Vicente Sellés	Coordonnateur Général
Ambassade d'Espagne, Bureau Technique de Coopération	CÁMARA Vicente Ortega	Coordonnateur Général Adjoint
Ambassade d'Espagne Coopération Multilatérale et Communication, Bureau Technique de Coopération / AECID	CORNEJO BAREAS Mercedes	Responsable Programme, Responsable du Secteur de Développement Économique, de la Coopération Multilatérale et de la Communication
BUREAU DU COORDONNATEUR RÉSIDENT		
PNUD, Bureau du Coordonnateur Résident, Comité National de Coordination	POUEZAT Bruno	Coordonnateur Résident Désigné du Système des Nations-Unies au Maroc
Secrétariat du Bureau de Coordonnateur Résident	SENDRA RODRIGUEZ Dalia	Chargée de Mobilisation de Ressources et Suivi des Partenariats
INSTITUTION NATIONALE, CHEF DE FILE		
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITÉ		
MDSFS	SKALLI Nouzha	Ministre du Développement Social, de la Familie et de la Solidarité
MDSFS	SLIMANI Amina	Directrice Nationale TAMKINE
MDSFS, DAFFE	BEN YAHIA Naima	Directrice des Affaires de la Femme
MDSFS, DAFFE	AMRANI Saadia Idrissi	Cheffe de la Division des Affaires de la Femme
MDSFS, DAFFE	ENNADIR Hanane	Cheffe de Service de l'Équité et de l'Égalité, Produit 3 du PC TAMKINE
MDSFS, Cabinet de la Ministre	TAHRI Rachida	Conseillère Genre et Égalité
MDSFS, Direction de la Coopération et des Affaires Générales	AIT AZIZI Mohammed	Directeur de la Coopération et des Affaires Générales chargé de la famille, de l'Enfance et des Personnes Âgées
PARTENAIRES NATIONAUX		
Ministère de la Justice, Direction des Affaires Pénales et des Grâces	OUFROUKHI Amina	Point focal TAMKINE, Magistrat chargée des Affaires des Femmes et Enfants
Ministère de l'Intérieur,	ABDELKHALIKI Liouaa	Point focal TAMKINE

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL)		
Ministère des Finances et de la Privatisation, Direction des Études et des Prévisions Financières	JALAL Hind	Point focal TAMKINE, Cheffe de la Division de l'Environnement National et International
Haut Commissariat au Plan (HCP), Direction de la Statistique	BARRECH Mohammed	Point focal TAMKINE
Ministère de l'Agriculture, Direction Provinciale de l'Agriculture, Maroc Vert	ELGARMAI Abdelhafid	Directeur Provincial de l'Agriculture, Ingénieur en Chef DPA
Ministère de l'Agriculture, Direction Régionale de l'Agriculture de Marrakech-Tensift-Al Haouz (DRA-MTH)	ELHASSIB Ibissam	Ingénieure Agronome
AGENCES DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES		
AGENCE DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES, CHEF DE FILE		
UNIFEM	TOUIMI BENJELLOUN Zineb	Représentante au Maroc Directrice Régionale des Programmes pour l'Afrique du Nord
UNIFEM	RHIWI Leila	Spécialiste de Gestion des Programmes
AGENCES DU SYSTÈME DES NATIONS-UNIES PARTENAIRES		
FAO	HUPIN André	Représentant de la FAO au Maroc
FAO	BENIDA Omar	Point focal TAMKINE, Chargé de Programme
FNUAP/UNFPA	COSTA Raquel	Point focal TAMKINE
FNUAP/UNFPA	HAMILI Laïla	Analyste de Programme
ONUSIDA	SACCONE Federico	Point focal TAMKINE
ONUSIDA	ALAMI Kamal	Administrateur du Programme
UNESCO, Bureau de l'UNESCO pour le Maghreb (Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie)	SAAD-ZOY Souria	Spécialiste de Programme, Sciences Sociales et Humaines
UNICEF	KAMURAGIYE Aloys	Représentant de l'UNICEF au Maroc
UNICEF	EL ATIFI Malika	Point focal TAMKINE, Spécialiste en Protection de l'Enfance
UNITÉ DE GESTION DU PROGRAMME		
Unité de Gestion du Programme	SARHROUNY Yasmina	Coordinatrice Nationale MDG-F/Genre
PARTENAIRES LOCAUX		
Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)	LOTFI Amina	Vice-présidente, Coordinatrice ANARUZ
Association ANNAKHIL	FANNANE Amina	Présidente de l'Association
Association ANNAKHIL	FANNANE Noura	Chargée de Projets
Association ANNAKHIL	CHRAMO Zakia	Coordinatrice de Centre d'Écoute
Association ENNOUR	CHABITA Badia	Responsable
Association IPDF Centre Multifonctionnel (CMF) Batha	BEN JELLOUN TOUIMI Karima	Directrice
Association Oulad Hassoun Hamri	ABOULLEIT Azeddine	Responsable

Organisme	Nom et Prénom	Fonction
Centre du Droit des Gens (CDG), Fès-Bouleman	CHAHDI Jamal	Président
Consultant	AOUSSAF Hsain	Consultant / FAO, Coordinateur de projet
Coopérative Sabar Rhamna	MERFITAHY Badia	Responsable
Coopérative BLADI	ABDERMA Sâadia	Présidente de la Coopérative

Annexe 3. Plan des Visites Terrain

Date	Horaire	Personnes à rencontrer	Fonction	Organisme	Type de partenaire	Adresse	Coordonnées	Confirm status
Jeudi 24	Matin	11 :00 : Amina SLIMANI	Directrice nationale TAMKINE	MDSFS	Chef de file national	DAFFE 32 rue Jbel Ayachi Agdal	Slimaniamina1@yahoo.fr	confirmed
	Après – midi	14 :00 : Vicente SELLÈS ZARAGOZI	Coordonnateur	Coopération Espagnole	CNC	Rue Aïn Khalouya, Av. Mohammed VI, Km. 5.3, Souissi, 10170 RABAT	coordinador@aeci.d.ma	confirmed
		16 :00 : Zineb TOUIMI-BENJELLOUN et Leila RHIWI	Regional Program Director Et Program management specialist	UNIFEM	Chef de file UN	PNUD - 13, Av. Balafrej - Souissi	Leila.rhiwi@unifem.org	confirmed
Vendredi 25	Matin	9 :00 Yasmina Sarhrouny	Coordinatrice nationale TAMKINE	UGP	UGP	UGP 32 rue Jbel Ayachi Agdal	Yasmina.sarhrouny@unifem.org	confirmed
		12 :00 : Nouzha SKALLI	Ministre	MDSFS	CNC/Chef de file national	Cabinet de Mme la Ministre - MDSFS		confirmed
	Après – midi	Déplacement à Fès pour visite de terrain						
Samedi 26	Matin	9 :00 Jamal CHAHDI	Président	Centre du Droit des Gens	ONG	CDG	chahdijam@gmail.com	confirmed

		11 :00 Latifa Soufiani	Présidente	IPDF – Centre Multifonctionnel Batha	ONG	CMF Batha	ipdf2@yahoo.fr	confirmed
Dimanche 27	Matin	Retour à Rabat						
	Après – midi							
Lundi 28	Matin	9 :00 Hind JALAL	Point focal TAMKINE	MEF	Partenaire national	MEF	jalal@depf.finances.gov.ma	confirmed
		11 :00 Malika EL ATIFI	Point focal TAMKINE	UNICEF	UN	UNICEF	melatifi@unicef.org	confirmed
	Après – midi	15 :00 DAFPE	Mme Benyahia, Mme Drissi, Mme Tahri	MDSFS	Chef de file national	DAFFE – 32 rue Jbel Ayachi Agdal	Sadrissi1@gmail.com	Confirmed
		16 :00 Hanane ENNADIR	Produit 3	MDSFS	Chef de file national	DAFFE – 32 rue Jbel Ayachi Agdal	ennadir5@yahoo.fr	Confirmed
Mardi 29	Matin	10 :00 Amina OUFROUKHI	Point focal TAMKINE	MJ	Partenaire national	Ministère de la justice	a.oufroukhi@laposte.net 0661540582	Confirmed
		12 :30 Bruno POUZAT	Coordonnateur résident	PNUD	CNC	PNUD - 13, Av. Balafrej - Souissi	Bruno.pouzat@undp.org	confirmed
	Après – midi	14 :00 : Mohammed BARRECH	Point focal TAMKINE	HCP	Partenaire national	HCP	0667667199	confirmed
		16 :00 Amina LOTFI	Vice-présidente	ADFM	ONG	23, rue Jbel Tazzaka; Appt 10 Agdal	Tél: 05 37 77 62 68 GSM: 06 61 37 19 94	confirmed

Mercredi 30	Matin	Départ à Casablanca						
		15 :00 Khadija Errebah	Présidente	Collectif BSG	ONG		Genderconsulting10@gmail.com	confirmed
	Après – midi	Retour à Rabat						
Jeudi 01	Matin							
	Après – midi	Départ pour Marrakech						
Vendredi 02	Matin	9 :00 visite aux régions rurales de Marrakech		CMF Skhour Rhamna	ONG		Omar.benida@fao.org	confirmed
	Après – midi	16 :00 Zakia Chramo	Coordinatrice centre d'écoute	Association Annakhil	ONG	Association Annakhil	zchramo@yahoo.fr	confirmed
Samedi 03	Matin	Retour à Rabat						
	Après – midi							
Dimanche 04	Matin							
	Après – midi							
Lundi 05	Matin	9 :00 Liouaa Abdelkhaliki	Point focal TAMKINE	DGCL	Partenaire national	DGCL	0665673769	confirmed
		11 :00 Omar Benida et équipe FAO	Point focal TAMKINE	FAO	UN	FAO	0663062838	confirmed
	Après – midi	14 :00 Federico Saccone	Point focal TAMKINE	UNAIDS	UN	Bureau ONUSIDA	0611411752	confirmed
		15 :30 Souria Saad-Zoy	Point focal TAMKINE	UNESCO	UN	UNESCO	0661319586	confirmed
Mardi 06	Matin	9 :00 Naima Benyahia	Directrice DAFFE	MDSFS	Chef de file national	DAFFE 32 rue Jbel Ayachi Agdal	Slimaniamina1@yahoo.fr	confirmed

		10 :00 Mohammed Ait Azizi	Directeur de la Coopération et des Affaires Générales chargé de la famille, de l'Enfance et des Personnes Âgées	MDSFS	Chef de file national	Direction de la Coopération et des Affaires Générales chargé de la famille, de l'Enfance et des Personnes Âgées	0661347427	confirmed
		11 :00 Amina Slimani	Directrice nationale TAMKINE	MDSFS	Chef de file national	DAFFE 32 rue Jbel Ayachi Agdal	Slimaniamina1@yahoo.fr	confirmed
Mercredi 07	Matin	9 :00 Raquel Costa	Point focal TAMKINE	UNFPA	UN	PNUD - 13, Av. Balafrej - Souissi		confirmed
	Après – midi	12 :30 Leila RHIWI	Program management specialist	UNIFEM	Chef de file UN	PNUD - 13, Av. Balafrej - Souissi	Leila.rhiwi@unifem.org	confirmed
Jeudi 08	Matin	10 :00 Débriefing avec le comité de référence	Comité de référence	MDSFS	Chef de file national	DAFFE – 32 rue Jbel Ayachi Agdal		confirmed
		12 :30 : Débriefing avec le CNC	CNC	BCR	CNC	PNUD - 13, Av. Balafrej - Souissi	Dalia.sendra@undp.org	confirmed
	Après – midi							

Annexe 4. Répartition Budgétaire par Produit

Produit	Montant prévu Prodoc	Montant prévu Semes.	Montant total engagé	Montant total déboursé	Taux d'eng. Semes.	Taux d'eng. Prodoc	Taux d'exé. Semes.	Taux d'exé. Prodoc
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	431000	431000	503591.4	156777	116.84	116.84	36.38	36.38
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	1321599	1015000	640604.6	327516	63.11	48.47	32.27	24.78
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	420000	490000	222064	163733	45.32	52.87	33.41	38.98
Produit 4 : Processus de planification, programmation et budgétisation sensible au genre pour la LCVFF au niveau national est opérationnel	360735	499408	51990.93	51990.9	10.41	14.41	10.41	14.41
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	930061	999037	102753.5	144753	10.29	11.05	14.49	15.56
Produit 6 : Les coordinations régionales de la société civile avec les acteurs locaux en matière de LCVFF sont renforcées	315000	318021	132295	132295	41.60	42.00	41.60	42.00
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	1173820	1061250	809234	784723	76.25	68.94	73.94	66.85

Produit	Montant prévu Prodoc	Montant prévu Semes.	Montant total engagé	Montant total déboursé	Taux d'eng. Semes.	Taux d'eng. Prodoc	Taux d'exé. Semes.	Taux d'exé. Prodoc
Produit 8: Contribuer à l'amélioration de l'accès des femmes et des filles victimes de violence, y compris migrantes et/ou réfugiées, à des services de qualité en matière d'autonomisation économique, sociale et politique	1136820	1096671	385528	390338	35.15	33.91	35.59	34.34
Produit 9 : Renforcer les actions de sensibilisation, d'éducation et de formation en faveur d'une culture respectueuses des DHFF surtout au niveau local	1365041	1464726	616679.4	430406	42.10	45.18	29.38	31.53
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	396527	396527	207714.3	244337	52.38	52.38	61.62	61.62
Total	7850603	7771640	3672455	2826868	47.25	46.78	36.37	36.01
	Ecart=	78,963.05						

Annexe 5. Termes de Référence