

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Du 22 au 24 mai 2009
Au Complexe Moulay Rachid à Bouznika

RAPPORT DES GROUPES DE TRAVAIL
Gestion & Procédures
Partenariats
Projets & Acteurs

INTRODUCTION

Le Programme PASC-INDH est actuellement sur la voie de l'achèvement. Ainsi, l'une des étapes qui amène vers sa conclusion s'est dernièrement concrétisée sous la forme d'une Revue Participative, qui s'est déroulée du 22 au 24 mai 2009 au Complexe Moulay Rachid de Bouznika. Cet événement a été l'occasion d'une implication active de la part des représentants de 19 ONG marocaines et italiennes qui ont directement participé au Programme à travers leurs Projets respectifs.

La nécessité d'évaluer le PASC, notamment sous un angle participatif, découle de ses fondements mêmes. Tout d'abord parce que le Programme propose une démarche innovante en termes de modalités d'appui à la Société Civile. Comme le souligne les Termes de Référence de la Revue Participative : *« le support aux OSC se fonde sur une approche d'apprentissage par le travail », qui se concrétise en des partenariats italo-marocains d'exécution de Projets, et qui devrait entamer des externalités positives en termes de renforcement des capacités (...). Compte tenu de l'originalité de cette approche, ainsi que de sa reproductibilité et en raison de la centralité dans le débat national du renforcement des capacités des OSC en tant qu'acteurs du développement, il semble fort opportun de prévoir (...) un moment de réflexion et de capitalisation des acquis ».*

Le PASC a donc vocation à renforcer les capacités de la société civile par le biais de ses ONG et en les incluant dans une dynamique d'apprentissage par le travail. Or, en participant à l'évaluation du Programme, les ONG se sont inscrites dans ce même processus de renforcement des capacités. D'autre part, la Revue a également constitué un nouveau temps d'échange inter-associatif qui permettra aux ONG de détecter de possibles synergies associatives, de s'inspirer de bonnes pratiques et enfin de mieux se faire connaître par le monde associatif. Par ces biais, l'un des objectifs de la Revue allait encore dans le sens d'un renforcement des capacités des ONG.

On soulignera aussi que l'évaluation peut être considérer comme un outil d'aide à la décision (en l'occurrence ici à l'égard des OSC). Inclure activement les ONG dans la démarche de l'évaluation d'un Programme qui les a pleinement concernées, c'est donc aussi prendre en compte leurs positions et leur expertise en tant qu'acteurs de terrain et finalement leur donner une voie d'accès au chapitre décisionnel.

La tenue de cette évaluation participative a donc représenté une opportunité unique et originale pour analyser collectivement les expériences issues des Projets mis en œuvre dans le cadre du Programme. La réflexion s'est structurée à partir de trois Groupes de Travail (GT) qui ont analysé le Programme à partir des angles suivants : Gestion & Procédures, Partenariats et enfin Projets & Acteurs. De là, chaque GT a produit un Rapport qui permet de rendre compte de la richesse des analyses des ONG et qui se décompose principalement en trois axes : les constats issus des expériences vécues, les enseignements retirés et les recommandations envisagées.

La méthodologie employée a varié d'un GT à l'autre, cependant, certain points communs peuvent être relevé :

- Préalablement à la Revue, les participants ont tous disposé de deux dossiers qui ont constitué un socle informatif pour appuyer leurs réflexions. Il s'agit du Dossier Programme (qui présente le « modèle PASC » et ses outils et mécanismes de gestion) et du Dossier Projets (une agrégation d'informations quantitatives relatives à l'impact des Projets en termes de développement humain et de réduction de la pauvreté).
- Chaque GT a été encadré par deux « animateurs » et a réuni entre 6 et 7 représentants d'ONG.
- La réflexion des ONG aura été nourrie de leur propre expérience mais compte tenu de l'extrême diversité des Projets, elles auront tenté d'aborder le PASC selon une approche globale et intégrée, afin de produire des conclusions dont les recommandations seront utilisables, compréhensives et cohérentes pour chacun.

Vous trouverez ici les rapports des 3 GT qui témoignent chacun de la fertilité des réflexions dégagées et de la qualité de l'investissement fourni par les ONG à l'occasion de la Revue Participative.

Bonne lecture !

GROUPE DE TRAVAIL N°1 – « GESTION & PROCEDURES »

Participants (6 ONG dont 3 marocaines et 3 italiennes)

- M. Saadouni Salah (FMS)
- Mme Nadia Oulachguer (AFVIC)
- Mme Amina Najioullah (FZE)
- Mme Paola Chianca (CEFA)
- Mme Roberta Vitale (COOPI)
- M. Gianluca Galli (CESVI)

Modérateur : M. Mohamed Ziad

Rapporteurs : M. Luca Portacolone et Melle Florence Basso

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

1^{ère} SESSION – PLANIFICATION (samedi 23 mai 2009, 9h30 – 13h 00)

| | Constats (Modèle proposé par le Programme) | Enseignements (Critiques, expériences/vécu) | Recommandations – Perspectives (En bleu, celles élaborées par les Rapporteurs sur la base des indications générales reçues) |
|-----------------------------|--|---|--|
| APPEL A PROPOSITIONS | <p>1. Le cadre proposé par l'Appel à Propositions (AàP) constitue une référence nouvelle dans l'expérience de présentation de Projets par les ONG marocaines, notamment pour ce qui est de l'attribution du financement à l'ONG du sud, de sa relation directe avec un bailleur de fonds international et de l'établissement d'une relation partenariale avec une ONG du nord.</p> | <p>Les ONG marocaines évaluent positivement le format de l'AàP, qu'elles jugent plus clair, souple et précis que ceux habituellement présentés par les autres bailleurs de fond. Autre facteur de satisfaction, l'AàP cible les interventions en cours et les expériences partenariales déjà engagées, dans le but de permettre la poursuite d'activités initiées dans la cadre d'un Projet précédent.</p> <p>Cependant, certaines indications critiques surgissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Les participants estiment que la Fiche de Projet était trop synthétique et ne laissait pas assez de marge pour une réflexion conceptuelle et narrative. b. Le lien entre le descriptif du Projet et son budget est trop faible. De ce fait, l'articulation entre les besoins en ressources et l'enchaînement des actions proposées n'est pas suffisamment précise. c. L'Appel à proposition fait insuffisamment référence aux conditions de liaison entre les ONG marocaines et italiennes pour le renforcement des capacités. | <p>Le cadre général de l'AàP peut être maintenu, et notamment pour ce qui est de la mise en valeur du rôle de l'ONG marocaine dans la relation partenariale avec le PNUD et de sa responsabilité financière.</p> <p>Cependant, des ajustements importants doivent être apportés sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La Fiche de Projet doit être plus explicite à un niveau narratif et au sujet de la liaison entre les activités et le budget. b. L'objectif du renforcement des capacités des ONG participantes – plutôt que celui la mise en œuvre des activités de Projet – doit être mis en exergue par l'AàP. c. En conséquence, l'AàP doit souligner le rôle attendu de l'ONG italienne pour le renforcement des capacités de son partenaire. Cela permettra de favoriser une prise de conscience à l'égard du degré d'implication requis en direction de cet objectif. |
| | <p>2. L'AàP indique des zones géographiques prioritaires pour l'intervention des Projets du PASC-INDH.</p> | <p>L'indication des priorités territoriales est pertinente car elle prend en compte les niveaux de développement les plus faibles et sont en rapport avec les zones d'intervention privilégiées par les ONG italiennes.</p> | <p><i>La démarche du PASC pourrait pertinemment cibler des zones territoriales plus déterminées, et impliquer des regroupements associatifs sur base géographique dans le but de renforcer les capacités structurelles de la société civile dans une région déterminée.</i></p> <p>De plus, le ciblage géographique devrait permettre d'orienter les ONG candidates vers la recherche d'un Partenaire capable de travailler dans les zones ainsi</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | |
|---|--|--|
| | | déterminées. |
| <p>3. Parmi les thèmes prioritaires identifiés dans l'AàP, la culture n'est pas explicitement mentionnée. En conséquence de quoi, un faible nombre de Projets sélectionnés œuvrent en direction de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine culturel.</p> | <p>Pourtant, les Projets à vocation culturelle développés au sein du PASC ont généré des résultats importants en termes de visibilité, de captage de l'attention institutionnelle et d'implication de la société civile.</p> | <p><i>Une attention accrue aux composantes culturelles des propositions de Projet pourrait être dédiée, surtout en liaison avec la mise en visibilité des Projets.</i></p> <p><i>Il serait nécessaire de clarifier et de préciser les secteurs d'interventions prioritaires, en se basant sur des critères objectifs tels que l'impact d'une typologie de Projets sur les indicateurs de l'Index du Développement Humain.</i></p> |
| <p>4. Pour certaines typologies de Projet, le délai offert par le PASC est trop court.</p> | <p>Les Projets qui prévoient des AGR ou un soutien pour le développement de secteurs économiques (comme l'artisanat) nécessitent un délai d'exécution plus étendu ainsi qu'une disponibilité budgétaire plus importante, et ce en raison des enjeux propres aux interventions de valorisation économique.</p> | <p><i>Les interventions axées sur les AGR doivent inclure plus spécifiquement des moments de renforcement de capacités, plutôt que de se configurer comme des stratégies pleines et entières visant à la valorisation économique d'un secteur donné.</i></p> |
| <p>5. L'AàP impose une répartition entre les frais d'activité et les frais de gestion (70%-30% pour le PASC I ; 65%-35% avec renforcement des capacités, PASC II). En comparaison avec les autres types d'AàP, cette proportion budgétaire concourt à favoriser la réalisation des activités au lieu des frais de fonctionnement.</p> | <p>Les participants concordent sur la pertinence d'une telle structuration budgétaire, mais avec des mises en garde :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. L'attribution de ressources aux activités du Plan de Travail dérive de la composition et/ou déstructuration des lignes budgétaires, ce qui entame une perte de visibilité sur l'origine budgétaire des montants employés lors de la mise en œuvre des activités. b. Ainsi, parmi les frais d'activités, il se peut que certaines charges de gestion soient incluses (par exemple, des salaires d'animateurs et de RH du Projet ou des couts de transport ou d'équipement). | <p>La structuration du budget doit être mieux détaillée : mis à part les frais de gestion incluant les coûts des biens et services nécessaires au roulement continu dans la dynamique du Projet (équipements et ressources humaines employées dans la gestion continue), les montants alloués aux activités devraient respecter deux principes :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Les frais d'implication de ressources humaines en tant qu'animateurs/-trices d'activités doivent être explicités ; une ressource humaine du Projet ne pourra pas au même temps être imputée sur les frais de gestion du Projet et rémunérée en tant qu'exécutrice d'activité. b. En termes généraux, la construction budgétaire se référant aux activités doit permettre d'établir un lien clair avec le PdT du Projet ; la structuration budgétaire des activités doit être explicitée dans le Budget proposé, de façon que les montants qui seront alloués à chaque activité dans le PdT puissent facilement être reconduits aux lignes budgétaires regroupées par activité dans le budget du Projet. |
| <p>6. Le Diagnostic des capacités de l'ONG marocaine a deux</p> | <p>Le Diagnostic des capacités est crucial pour la sélection des</p> | <p><i>Le moment du Diagnostic devrait être intégré formellement</i></p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | |
|---|--|--|
| <p>fonctions importantes dans l'AàP du PASC :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. répondre à l'exigence du PNUD de mieux connaître l'ONG partenaire potentielle en vérifiant sa capacité de gestion budgétaire et son aptitude à jouer un rôle dans le partenariat avec le PNUD. Ainsi, le Diagnostic des capacités est une étape formelle de l'octroi du financement au Projet. b. Compte tenu de l'objectif ultime du PASC, le Diagnostic permet d'arrêter une situation de base des capacités de l'ONG, afin d'envisager une stratégie de renforcement des capacités à mettre en œuvre au cours du PASC, et enfin d'établir une analyse d'impact en fin de parcours. | <p>ONG partenaires. Compte tenu de l'objectif du PASC – le renforcement des capacités des OSC – il permet de vérifier l'existence de la réelle pertinence d'une proposition de Projet / Partenariat.</p> <p>En conséquence, la méthodologie et les outils du Diagnostic doivent permettre de réaliser pleinement ce double objectif d'établir une analyse préalable des capacités de l'ONG candidate et un constat sur la pertinence de sa participation au PASC.</p> | <p><i>dans le montage du Programme, en termes d'objectifs fonctionnels ainsi que de méthodologie. Ceci pour répondre à deux besoins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a. Garantir que le partenaire à financer soit viable (et éviter ainsi des impasses comme celle de la Coordination des ONG de Houribga).</i> <i>b. Axer centralement et dès le départ l'objectif de renforcement des capacités.</i> |
| <p>7. Dans la plupart des cas, le Diagnostic a été rempli par l'ONG marocaine de façon autonome, sans que le partenaire italien y joue un rôle ; le Diagnostic devient ainsi une simple auto-présentation de l'ONG.</p> <p>Cependant, à l'occasion des discussions participatives menées à l'initiative du Coordinateur (50% des cas durant le PASC II), l'établissement des situations de base a été véritablement participatif, et a ainsi constitué une base solide pour s'engager dans un processus de renforcement des capacités.</p> | <p>Le remplissage d'un questionnaire de Diagnostic de la part de l'ONG candidate ne constitue pas un instrument adapté et pertinent pour une analyse de ses capacités.</p> <p>Par ailleurs, la faiblesse du Diagnostic peut être imputée, entre autres, à la faible identification, au niveau de l'AàP, de l'objectif du renforcement de capacité en tant que raison d'être de la participation au Programme</p> <p>En outre, l'identification de cette priorité reste également faible dans les documents de base du Programme. Au final, le risque est de recevoir des propositions plus axées sur la mise en œuvre de Projet plutôt que sur l'engagement dans un processus structuré de renforcement des capacités.</p> | <p>L'ONG italienne devrait jouer un rôle central dans l'établissement du Diagnostic des capacités de son futur partenaire, ceci pour répondre à deux priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Attribuer formellement et dès le départ (AàP) à l'ONG italienne un rôle clé dans la dynamique de renforcement de capacités. b. Sanctionner un mécanisme de Diagnostic participatif qui peut fournir une situation de base plus précise et agréée, et constituer une base réelle pour le développement d'un plan de renforcement des capacités. Le Coordinateur pourrait jouer un rôle de facilitation de la conduite de ce Diagnostic, et ce dès la phase préparatoire à la signature de l'Accord PNUD-ONG. <p>Pour ce faire, il s'agit de répondre au préalable à la question centrale du véritable engagement du partenaire italien dans la démarche de renforcement des capacités du PASC, en lui fournissant un cadre global de travail (normatif, budgétaire) qui facilite l'implication effective de l'ONG italienne.</p> |
| <p>8. L'application du processus participatif de Diagnostic a été discontinuée tant à un niveau de comparaison entre les deux</p> | <p>Les documents de base du Programme ne fournissent pas d'indications précises quant à l'identification d'une</p> | <p>L'établissement du Diagnostic pourrait revenir à la responsabilité de l'ONG italienne plutôt que de relever</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>phases PASC I et II, qu'à l'intérieur même de ces deux périodes. Les outils du Diagnostic ont été affinés lors du passage du PASC I au PASC II, mais le processus d'analyse participative est laissé à l'initiative ponctuelle du Coordinateur (ciblant prioritairement les petites ONG ou celles plus faciles à rejoindre pour des raisons géographiques).</p> | <p>méthodologie pour le Diagnostic. De ce fait, l'ONG italienne est dépourvue d'un rôle précis.</p> <p>De plus, le manque de ressources (temps et moyens humains et financiers) a empêché l'établissement d'un processus institutionnalisé en matière de Diagnostic participatif.</p> | <p>d'une expansion des ressources de gestion du Programme et de l'implication accrue du Coordinateur.</p> <p>Le Coordinateur doit toutefois conserver son rôle de facilitateur méthodologique et continuer à répondre à l'exigence de contrôle d'efficacité imposé par le Bailleur.</p> |
| | <p>9. L'appel à proposition impose un partenariat entre ONG marocaines et ONG italiennes.</p> | <p>La condition de l'appui d'une ONG italienne s'est révélée être une contrainte pour les ONG marocaines désirant accéder au PASC mais qui n'étaient pas en mesure d'établir un partenariat avec un acteur italien.</p> <p>D'autre part, la mise en contact entre ONG marocaines et italiennes s'est réalisée de façon quelque peu aléatoire. Ainsi, certaines ONG italiennes ont reçu un certain nombre de propositions de partenariat de la part d'ONG marocaines qu'elles ne connaissaient pas encore. D'autre part, certains partenariats italo-marocains se sont naturellement imposés puisqu'ils étaient antérieurs au PASC.</p> | <p>Le Bureau de la Coopération italienne au Maroc pourrait jouer un rôle pour une mise en contact entre les ONG marocaines désirant postuler au PASC et les ONG italiennes souhaitant établir une relation partenariale dans le contexte marocain. Cela permettrait aussi de favoriser l'établissement de partenariats plus pertinent puisque le choix offert aux ONG candidates serait ainsi élargi.</p> |
| SELECTION PROJETS / PARTENARIATS | <p>10. Le mécanisme d'évaluation et de sélection des propositions reçues se compose de trois moments :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. L'identification par le Comité de Pilotage (CdP) d'une série de critères de sélection dotés des typologies suivantes : critères formels, critère de préférence, critères accessoires. b. L'analyse préalable d'un Comité Technique (CT) restreint, formés par les responsables de l'Agence d'exécution (Coordinateur) et du Bailleur. c. Les avis préliminaires du CT sont présentés au CdP et débattus : certaines propositions sont mises à l'écart, d'autres retenues pleinement et d'autres retenues avec réserve (le CT est alors en mandaté pour l'approfondissement de la proposition de Projet). | <p>Le mécanisme d'évaluation/sélection des propositions semble pertinent et assez détaillé ; le rôle du CT est aussi légitime, compte tenu des contraintes objectives qui se posent à l'exercice effectif du processus de sélection par les membres du CdP.</p> <p>Cependant, parmi les critères choisis (qui semblent en soi légitimes et pertinents), il manque des indicateurs forts se référant au renforcement des capacités, raison d'être principale du recours au PASC.</p> | <p>La proposition devrait être évaluée prioritairement en rapport avec la contribution espérée en direction d'un renforcement des capacités des partenaires (et notamment de l'ONG marocaine) et ce par le biais de critères de sélection mettant en valeur cette composante.</p> <p><i>Ainsi, parmi les formats proposés de l'AàP, une « Fiche de RenfCap » devrait permettre de mieux identifier les axes d'intervention (besoins / attentes) ainsi que la méthodologie proposée (traduite en Plan d'action).</i></p> <p>Le lien entre les axes RenfCap et Projet de la proposition doit également être établi, par exemple en fonction d'une analyse des besoins de la société civile dans un contexte territorial et social donné.</p> <p>La sélection s'effectuera ensuite parmi les propositions présélectionnées ; l'analyse focalisera alors sur la proposition de Projet, qui sera évaluée en termes de justification, montage / planification, durabilité.</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| | <p>11. On constate une évolution entre les processus de sélection du PASC I et II, notamment au niveau d'une précision accrue des critères de sélection.</p> | <p>Les critères arrêtés à l'occasion du 2^{ème} AàP (viabilité de l'ONG marocaine, solidité du partenariat, objet/site d'intervention, montage des actions, respect de la procédure) sont plus objectifs et permettent une évaluation mieux fondée de la part du CdP. Le rôle du CT en sorte ainsi mieux cadré.</p> | <p>Le CT pourrait représenter un organe permanent du Programme, compétent en matière d'analyse des propositions et de suivi technique des Projets supportées. Il pourrait s'articuler en comités locaux, en charge d'une analyse en profondeur des propositions reçues et à travers une connaissance directe du contexte. Le CT serait donc responsable du suivi aux Projets et doté des ressources nécessaires à la réalisation des actions nécessaires. De ce fait, il constituerait un vis-à-vis technique du CdP, autonome par rapport au Coordinateur du Programme, qui reste responsable du bon fonctionnement des mécanismes du Programme.</p> |
| PHASE PREPARATOIRE | <p>12. Sur la base des indications du CdP, le CT ouvre une phase préparatoire à la signature des Accords de Coopération avec les ONG retenues. La phase préparatoire a deux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Approfondir les contenus des propositions, et demander, le cas échéant, des ajustements opérationnels. b. Formaliser l'ensemble des propositions retenues selon un format unique, traduisant l'approche GAR. La proposition de Projet est alors traduite en Plan de Travail (PdT), constituant la référence commune (PNUD – ONG) en matière de mise en œuvre du Projet. | <p>Les avis des participants sont partagés : si en général les ONG apprécient l'accompagnement fourni par le CT - en termes de clarification du cadre normatif et en tant qu'occasion de formation à la GAR -, parfois on remet en cause la légitimité d'une intervention du Bailleur dans les contenus de la proposition de Projet.</p> | <p>L'attribution à l'ONG italienne de la responsabilité de préparer l'ONG marocaine à la signature de l'Accord présente des éléments positifs mais aussi des éléments problématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. L'ONG italienne se sentirait plus profondément impliquées dans le déroulement du Programme et apporterait un point de vue interne dans le processus de réélaboration de la proposition, avec un gain d'autonomie du binôme associatif. b. Le processus ainsi conçu serait plus lourd à mettre en œuvre : il faudrait former préalablement les ONG italiennes à la GAR afin qu'elles puissent transmettre une méthodologie unique ; des décalages temporels poseraient entraineraient aussi une contrainte au déroulement efficace de la phase préparatoire, et donc du Programme. |
| | <p>13. Au cours de la phase préparatoire, et notamment à l'occasion de la signature, des formations au sujet</p> | <p>Ces formations appuient effectivement la bonne gestion de Projet (suivi technique et gestion financière) de la</p> | <p>Les formations à la GAR devraient être plus approfondies, et présenter non seulement une</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>de la GAR ont été dispensées par le personnel du PNUD Maroc. Ceci permet aux ONG partenaires de se familiariser avec le cadre de gestion et suivi proposé par le Programme.</p> | <p>part des ONG, et se traduisent en un gain en efficacité durant la phase de mise en œuvre.</p> <p>Cependant, les ONG marocaines ont souligné que les temps de formation à la GAR relevaient plus de l'information que de la formation. Elles font part de la nécessité d'une formation plus solide et plus précoce portant sur l'élaboration des PdT et de la GAR. De plus, même si elles en ont utilisé les outils, le concept nominatif de « GAR » est resté dépourvu de sens.</p> | <p>dimension fonctionnelle à la mise en œuvre des Projets du PASC, mais se concevoir comme un moment de renforcement structurel des capacités.</p> |
|--|--|--|--|

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

2^{ème} SESSION – MISE EN ŒUVRE (samedi 23 mai 2009, 14h30 – 17h 30)

| | Constats | Enseignements | Recommandations |
|------------------------|--|--|--|
| SUIVI TECHNIQUE | <p>1. Le suivi des Projets se réalise par rapport au PdT, qui constitue la base « juridique » du Projet ainsi que son cadre de référence, au niveau des actions à réaliser, des ressources attribuées et des résultats attendus. Parfois, le partenaire responsable de la mise en œuvre d'une activité donné est indiqué (il sera alors le titulaire des fonds alloués).</p> <p>Le PdT comprend des indicateurs de produits, destinés à mesurer l'avancement vers l'accomplissement des résultats prédéterminés. Les indicateurs ont été préalablement définis avec l'accompagnement du CT au cours de la phase préparatoire.</p> | <p>L'élaboration d'indicateurs pertinents et efficaces reste cruciale pour mener un Projet conforme à la GAR et à l'impératif de renforcement des capacités....</p> | <p>...d'où la nécessité d'un accompagnement solide lors de la phase préparatoire (mais par qui ?) et d'une formation accrue en matière de formulation et de suivi par la GAR.</p> <p><i>Par ailleurs, les mécanismes du suivi technique pourraient être élargis au volet du renforcement des capacités. Un Plan de Renforcement de Capacités pourrait indiquer les résultats attendus et développer des indicateurs de suivi ; des activités ponctuelles seraient alors envisagées et dotées de ressources budgétaires. Les outils de suivi (rapport périodique et Journaux de suivi) pourraient accompagner la mise en œuvre du Plan RenfCap.</i></p> |
| | <p>2. Le suivi technique, sur la base des éléments arrêtés dans le PdT, s'effectue par le biais des instruments proposés par la démarche GAR : Rapports techniques trimestriels et Journaux de Suivi (des risques, des problèmes, des enseignements).</p> <p>Ceci demande un travail de collecte de données sur le terrain.</p> <p>Enfin, la compilation des Rapports permet l'établissement de l'historique du Projet et facilite la compilation du Rapport Final.</p> | <p>La nécessité de mettre en œuvre un Projet conforme au plan initial, et dont l'avancement peut être mesuré à l'aide d'instruments formalisés, a permis de renforcer les capacités en gestion de Projets des ONG partenaires au Programme.</p> <p>L'emploi des outils de suivi proposés par la GAR nécessite une implication de toute l'équipe de Projet (notamment pour la mise à jour des Journaux de Suivi) et se traduit par un processus continu de mise à niveau généralisée des capacités de gestion.</p> <p>Ceci étant, on constate une difficulté objective dans la collecte systématique des données de suivi par les équipes de terrain. En général, la mise en œuvre du système de suivi permet d'identifier des failles dans les capacités du partenaire de mise en œuvre.</p> | <p>Les ONG sont à l'aise avec le suivi de Projet. Le rôle accru du partenaire italien dans les mécanismes de suivi pourrait se traduire en résultats améliorés en termes de précision du suivi et d'apprentissage à l'ONG marocaine. Encore une fois, cette implication dépend, plus en général, du rôle confié à l'ONG italienne.</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| | <p>3. Le suivi continu du Projet s'accompagne à la possibilité d'apporter des ajustements opérationnels au PdT, dans le but d'adapter la mise en œuvre effective des activités aux exigences de la gestion courante et aux éventuels changements contextuels. L'amendement du PdT se base sur une procédure légère, qui requiert un simple échange de communications écrites entre ONG et Coordinateur, afin de formaliser les éléments du nouveau PdT.</p> | <p>Les Projets bénéficient d'une certaine flexibilité dans la modification du cadre de mise en œuvre. Cette facilité ne doit pas porter préjudice à la clarté contractuelle, notamment à deux égards :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. L'amendement doit toujours faire l'objet d'une communication écrite claire et transparente : sur cette base, une nouvelle version du PdT remplace la précédente. b. Les ajustements du PdT ne doivent pas impliquer un détournement des objectifs initiaux du Projet, mais peuvent proposer des activités supplémentaires initialement non prévues et qui sont en cohérence avec la démarche du Projet. | <p>Garder et approfondir l'option d'une « flexibilité institutionnalisée » dans la mise en œuvre du PdT du Projet et la formulation d'éventuels ajustements.</p> <p><i>Ceci dit, la procédure d'amendement pourrait être davantage précisée et faire l'objet d'outils propres.</i></p> |
| MONTAGE FINANCIER | <p>4. Le montage financier du Programme propose un mécanisme d'avance trimestrielle, sur la base du montage technique arrêté dans le PdT. Ainsi, le PNUD s'engage à financer le montant demandé, pourvu que le Projet soit exécuté en conformité avec les prévisions du PdT (en effet, le montant constitue le plafond des sommes que le PNUD met à disposition du Projet). Si les prévisions de dépenses ne sont pas respectées, le financement effectif du Projet est automatiquement réduit lors du prochain trimestre.</p> <p>Face à une telle réduction automatique du financement, le Projet peut toutefois accéder au montant total initialement alloué :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Si l'ensemble des activités est exécuté, mais à moindre coût, d'autres activités peuvent être envisagées, par le biais d'un amendement formel du PdT. | <p>Les ONG marocaines estiment qu'un tel mécanisme de financement va dans le sens d'une reconnaissance de l'ONG marocaine en tant qu'acteur fiable de développement, et atteste du rapport de confiance engagé avec le PNUD Maroc.</p> <p>Le financement par avance stimule l'ONG à respecter le délai d'exécution prévu dans le PdT : il devient ainsi un instrument qui contribue à une gestion efficace au niveau de la réalisation des activités dans les délais prévus.</p> <p>Les ONG ont également identifié deux contraintes dans l'application du mécanisme d'avance :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La prise en compte des obligations : si, en fin de trimestre, un montant est engagé mais non dépensé (par exemple, dans le cas d'un chèque établi mais non encaissé), le Projet expérimente une réduction du financement suivant sur la base d'un événement qui ne peut pas lui être | <p>Si d'un côté le montage financier du PASC est remis en cause en bloc (les ONG italiennes estiment mieux de conformer le cadre de financement du PASC à ceux communément utilisés au niveau international), de l'autre, les participants reconnaissent sa contribution à l'efficacité de la gestion, à la responsabilisation de l'acteur local et à l'effectivité de la réalisation des activités.</p> <p>Des ajustements doivent donc être envisagés, au niveau par exemple de la prise en compte des obligations (par le biais d'un mécanisme comptable plus clair et moins lourd à gérer que celui envisagé dans la première phase du Programme).</p> <p>Le montage financier doit aussi aller vers l'adoption de mécanismes garantissant une plus grande visibilité / traçabilité des dépenses.</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>b. S'il y a un retard dans l'exécution des activités, et que celui-ci est rattrapé au cours du trimestre suivant, l'ONG peut soumettre un rapport financier (RF) et obtenir l'octroi d'un financement intermédiaire.</p> | <p>imputé. Ceci crée des appréhensions et des restrictions budgétaires qui sont à la charge des Projets.</p> <p>b. Les ONG Italiennes constatent que le montage financier du PASC se distingue de ceux proposés par d'autres grands bailleurs internationaux (par exemple, l'Union européenne).</p> | |
| | <p>5. Le suivi financier expérimente une contradiction due au décalage entre la formulation du budget du Projet (dans l'AàP) et la distribution des ressources au sein du PdT. Ainsi, la composition d'une dépense en activités peut difficilement être directement reconduite au budget du Projet (les ressources allouées à une activité pouvant dériver de plusieurs lignes, y compris des frais de gestion : salaires, transports, équipements...)</p> | <p>Le budget du Projet (présenté lors de l'AàP) reste une composante fondamentale du montage financier et un important instrument de contrôle de la légitimité des dépenses ; son lien avec l'affectation des dépenses dans le PdT doit être garanti.</p> | <p>Le suivi de dépenses des Projets doit être renforcé, et ce par l'institutionnalisation dans le mécanisme financier des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Le Budget du Projet se compose de deux typologies de dépenses – en gestion et en activités - : au niveau des frais de gestion, il faudra veiller à que soient incluses exclusivement les ressources nécessaires au roulement continu du Projet (hors mise en œuvre des activités). b. Dans la 2^{ème} typologie de dépenses (en activités), chaque activité prend la forme d'une rubrique budgétaire, incluant toute sorte de dépense nécessaire à la mise en œuvre de l'action en question (par exemple, les salaires des animateurs, ou l'équipement). Ainsi, dans le PdT, à l'activité en question on attribuera exactement le même montant indiqué dans le budget, et on en connaîtra la structure. c. L'instrument d'identification des dépenses – à savoir, le Rapprochement bancaire dans le RF – doit être adapté afin de fournir pour chaque montant sorti du compte du Projet, une double indication : relative à l'impact de la dépense sur le montant alloué à l'activité du |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>PdT, et à l'impact sur la rubrique (et lignes) budgétaire en question ; s'il y a des divergences, elles pourront ainsi être répertoriées.</p> <p><i>Afin de mettre en œuvre un mécanisme de suivi renforcé des dépenses des Projet, il faudra disposer de davantage de ressources, humaines et donc financières, au niveau de la gestion du Programme.</i></p> |
| <p>6. Le Programme n'impose pas aux ONG la présentation de pièces justificatives.</p> | <p>L'absence de pièces justificatives en tant que support d'information au RF risque de réduire la transparence de la gestion financière des Projets. En fait, le rapprochement bancaire (composante du RF) donne des indications faibles par rapport à la nature des dépenses (il les impute aux activités du PdT et indique le bénéficiaire de chaque paiement).</p> | <p>Les participants recommandent la présentation de pièces justificatives de la part des ONG.</p> <p>L'envoi d'un audit par Projet n'est pas envisageable, tant par les coûts financiers que cela supposerait que de la remise en cause du rapport de confiance établi entre le PNUD et les ONG.</p> |
| <p>7. Dans la comptabilisation des Projets, les montants sont exprimés à la fois en dollars US (en début de trimestre, dans la comptabilisation du financement octroyé, et à la fin, dans la comptabilisation des dépenses réalisées) et en dirhams (les Projets reçoivent un financement en monnaie locale, et effectuent les dépenses en dirhams).</p> <p>La variation du taux de change détermine une fluctuation de la valeur du montant effectivement reçu par le Projet : cette volatilité peut se traduire par un gain ou une perte budgétaire.</p> | <p>Bien que le budget du Projet puisse à la fois sortir gagnant ou perdant des fluctuations du taux de change, il semble évident que le risque en soi est un élément contraignant qui pèse sur la gestion financière des ONG.</p> | <p>Pour faire face aux éventuelles pertes budgétaires dues à la volatilité du taux de change, le budget devrait systématiquement insérer une ligne gains et pertes de change (dans les frais de gestion).</p> <p>Ainsi, en cas d'impact négatif sur le Projet, celui-ci n'expérimentera aucune contraction budgétaire ou du moins la limitera. Dans le cas où la volatilité du taux de change serait positive, les gains seront affectés au Projet en tant que ressources supplémentaires.</p> |
| <p>8. La réglementation financière du PNUD limite la liberté de l'ONG de constituer une caisse interne de roulement (dans la limite de 3.500 dhs).</p> | <p>Pourtant, les ONG estiment important de disposer d'une petite caisse de trésorerie leur permettant de prendre en charge les menues dépenses courantes, sans lourdeurs procédurales inutiles.</p> | <p><i>Mettre en place un mécanisme garantissant à la fois la liberté dans l'utilisation de petites sommes pour prendre en charge des frais de gestion et la visibilité de l'utilisation des ressources (en associant un outil de suivi spécifique à la caisse).</i></p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|-----------------------------|--|--|---|
| ROLE DU COORDINATEUR | <p>9. Le mandat formel du Coordinateur vis-à-vis des Projets relève du suivi technique et financier pour la mise en œuvre des financements octroyés.</p> <p>Ceci étant, le Coordinateur a travaillé sur trois axes différents, concernant les Projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. l'appui méthodologique à l'intégration de la GAR dans la gestion de Projet ; b. l'accompagnement méthodologique au renforcement des capacités des ONG partenaires ; c. le suivi technique des Projets, pratiqué notamment à travers des visites de terrain, lui donnant l'occasion de donner des indications par rapport à la mise en œuvre des activités. | <p>Le rôle proactif du Coordinateur a été un vecteur pour le renforcement de capacités des ONG.</p> <p>Les liens étroits qui se sont formés entre le Coordinateur et les ONG (notamment avec leurs équipes de terrain) ont contribué à établir une relation de confiance et permis à l'ONG de travailler dans un contexte favorable. Par ailleurs, les visites de terrain se sont révélées être des outils valables de suivi et coordination.</p> <p>Il faut noter que ce rôle proactif constitue une anomalie à l'égard du statut de Coordinateur de Programme dans un contexte international : généralement, le Coordinateur se limite à mettre en œuvre des tâches de suivi technique et financier des activités.</p> | <p>Le rôle du Coordinateur devrait être précisément établi dans la documentation de base du Programme. Il semble opportun de lui conférer des tâches de contenu vis-à-vis des Projets, tout en les formalisant dans les Termes de Référence du poste.</p> <p><i>Pour ce faire, plus de ressources doivent être mises à disposition du Programme. Elles se traduiraient notamment par la constitution d'une équipe de gestion pourvue d'au moins de trois postes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>le Coordinateur, en charge de la conduite et du développement du Programme et des questions stratégiques et institutionnelles ;</i> b. <i>le responsable du suivi, chargé du suivi technique et financier des Projets ;</i> c. <i>l'agent de terrain, chargé de la visite au Projet et de leur appui ponctuel, ainsi que des vérifications.</i> |
| | <p>10. Compte tenu des indications succinctes données par les documents de base du Programme, en termes d'objectifs et de méthodologie, le Coordinateur a bénéficié d'une marge de manœuvre remarquable pour mettre à point des processus et des initiatives ponctuelles au niveau du Programme (en renforcement des capacités, suivi des Projets, etc.). Ces éléments, formellement non prévus, ont finalement attribué au Programme PASC la forme qu'on lui connaît.</p> | <p>Les initiatives du Coordinateur dans des domaines non prévus par les documents de base du Programme (renforcement des capacités, intégration de la GAR, formation, appui à la mise en œuvre des Projets, mise en réseau) ont enrichis les contenus du Programme.</p> | |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

3^{ème} SESSION – RENFORCEMENT DES CAPACITES (dimanche 24 mai 2009, 9h30 – 13h 00)

| | Constats | Enseignements | Recommandations |
|-------------------|--|--|---|
| DIAGNOSTIC | <p>1. La première étape du processus « renforcement des capacités » consiste en un diagnostic des capacités de base de l'ONG partenaire. Il se base sur deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. le remplissage – dans le cadre de l'AàP – d'un questionnaire portant sur les capacités de base (PASC I & II, affiné) ; b. une discussion tripartite (Coordination, ONG partenaires) permettant d'approfondir les besoins en capacités de l'ONG marocaine. | <p>La phase du Diagnostic est structurellement faible dans la démarche du PASC, plutôt axée sur les Projets que sur l'objectif du renforcement de capacités.</p> <p>Ainsi, à travers la participation à l'AàP, l'ONG vise normalement à disposer d'un budget pour la mise en œuvre d'activités plutôt qu'à entreprendre un processus de renforcement de ses capacités. La collecte d'informations de base sur les capacités se heurte ainsi à deux faiblesses structurelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. la compilation du Diagnostic est faite dans un souci de présentation / promotion de l'acteur associatif postulant, et donne un aperçu potentiellement biaisé de l'état des lieux des capacités de l'ONG ; b. par la suite, la réflexion participative tripartite visant à approfondir les informations du Diagnostic (et formaliser une situation de base des capacités) est mise en œuvre de façon discontinue : d'un côté, une telle réflexion a été proposée à un nombre restreint d'ONG partenaires du PASC II (choisi sur la base de critères de taille associative et en considération de la facilité matérielle d'organiser une réflexion conjointe) ; de l'autre, une faible implication des vis-à-vis (probablement due à l'objet mal défini de la participation au Programme), a posé des contraintes à la | <p>Tout d'abord, il s'agit de mieux souligner l'objet de la participation au PASC, à savoir le renforcement des capacités des ONG. La structure du Programme (et notamment l'affectation thématique des ressources) doit s'y conformer de façon cohérente.</p> <p>Le processus de diagnostic doit être davantage affiné et supporté par une méthodologie permettant une analyse pertinente des capacités de base.</p> <p><i>Un diagnostic plus efficace pourrait se décomposer ainsi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Dans le cadre de l'AàP, un questionnaire doit établir un premier aperçu des capacités des ONG de façon à permettre au PNUD d'évaluer la viabilité de la relation partenariale et financière.</i> b. <i>Au moment de la sélection, une « Fiche de RenfCap », élaborée conjointement par les ONG partenaires doit permettre de préciser l'objectif de la participation au PASC et donner des indications quant aux modalités d'engagement dans le processus envisagé de renforcement des capacités.</i> c. <i>Après la signature, par le biais d'une réflexion participative approfondie à mener auprès du siège de l'ONG, pour creuser et vérifier les éléments d'analyse initiaux, et bâtir une situation de base des capacités de l'ONG qui</i> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>réalisation de ce processus.</p> | <p><i>soit plus fiable.</i></p> <p>De plus, la réflexion tripartite donnant lieu à l'établissement d'une situation de base des capacités doit être institutionnalisée et basée sur des modalités performantes d'analyse participative.</p> <p>Afin d'attribuer à l'ONG italienne un rôle central dans la conduite du diagnostic des capacités (sur la base de critères formels établis par le PNUD), des ressources en termes de temps et de moyens financier doivent être mises à disposition.</p> |
| | <p>2. L'établissement d'un diagnostic permet d'identifier des axes de travail pour le renforcement de capacités, à prendre en charge par le Projet, le partenaire italien ou l'ONG marocaine elle-même.</p> <p>Dans le PASC II, la Convention de Partenariat reprend les indications du Diagnostic et les opérationnalise dans le cadre de l'exécution du Projet et de la mise en œuvre du Partenariat.</p> | <p>Après l'établissement de la situation de base (issue du Diagnostic et de la réflexion participative), aucune jointure n'est véritablement prévue pour une traduction opérationnelle du renforcement des capacités. En conséquence, les partenaires et le Programme échouent à concrétiser les recommandations du diagnostic et à œuvrer prioritairement en direction d'un renforcement des capacités (l'accent dans l'utilisation des ressources est mis sur la mise en œuvre du Projet). En conclusion, le Diagnostic favorise les moments d'échanges et de clarification mais sert difficilement en tant que véritable outil du quotidien pour un renforcement des capacités.</p> <p>En particulier, l'ONG italienne manque de compétences et de moyens pour mettre en œuvre les indications du Diagnostic. Les processus proposés par le PASC sont donc insuffisants pour initier une dynamique associative solide visant un renforcement des capacités.</p> <p>Le transfert de compétences entre ONG du nord et du sud peut se fonder sur l'existence d'un partenariat durable et sur l'exécution d'actions aptes à renforcer</p> | <p>Le renforcement de la composante RenfCap du partenariat passe forcément par la mise à disposition d'un cadre de référence plus explicite et la mise à disposition de ressources conséquentes (notamment pour permettre à l'ONG italienne de structurer son intervention en matière de renforcement des capacités du partenaire).</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|---------------------------------|--|---|---|
| | | les capacités des partenaires (ou des bénéficiaires) sur des axes de travail consolidés. | |
| | <p>3. Bien que le PASC porte sur le renforcement des capacités, cela ne concerne explicitement que l'ONG marocaine. Tout en restant attentif aux éventuelles externalités positives touchant le partenaire italien, le Programme ne met à pas à disposition des outils concrets et de processus permettant de renforcer les capacités de l'ONG italienne.</p> | Le renforcement des capacités de l'ONG italienne porte notamment sur une meilleure connaissance du contexte d'intervention, et sur une ouverture vers les problématiques et les acteurs locaux. | <i>Il devrait être possible pour l'ONG italienne de mieux expliciter ses attentes en termes de renforcement des capacités, par exemple dans le cadre de la Convention de Partenariat.</i> |
| MECANISMES : PARTENARIAT | <p>4. A l'occasion du PASC II, des éléments nouveaux enrichissent la formalisation du partenariat entre ONG. Si au cours de la 1^{ère} phase, le partenariat est conçu selon des termes très généraux - avec pour seule indication les intentions des Partenaires pour le renforcement des capacités - le PASC II demande l'établissement d'une Convention de Partenariat entre les ONG, spécifiquement portant sur la participation au PASC.</p> <p>Celle-ci fixe les modalités de coopération dans l'exécution du Projet, indique spécifiquement la question du renforcement des capacités en tant qu'objet essentiel de participation, identifie les volets du travail partenarial et notamment les actions à mettre en œuvre pour achever le renforcement souhaité et enfin met à disposition des moyens pour ce faire (15% du budget du Projet est ainsi à disposition de l'ONG italienne pour travailler sur ce volet).</p> | L'évolution entre PASC I et II pour une meilleure définition du partenariat s'imposait suite aux demandes des ONG italiennes. Cependant, malgré un nouveau cadre de référence, l'établissement de mécanismes et d'un budget pour des actions de renforcement à mettre en œuvre par l'ONG italienne, cette dernière a parfois négligé les accords pris, et a manqué de s'engager dans un travail concret en renforcement des capacités. Les ressources octroyées ont alors servi de contribution aux frais d'accompagnement des Projet soutenus par les ONG italienne (en faisant face aux coûts de permanence sur le territoire). | Des améliorations relatives au cadre de coopération et à sa prise en charge doivent être envisagées, dans une optique de structuration et de mise en valeur de la composante du renforcement des capacités au sein de l'architecture du Programme. |
| | <p>5. L'appui de l'ONG italienne a pris deux formes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ponctuelle : mise en œuvre d'activités de formation et de supports bien déterminés et budgétisée sur le Projet ; | <p>Chacune de ces formes d'appui entraînent des résultats efficaces tout en supposant des contraintes.</p> <p>De leur côté, les ONG italiennes se sont demandées si toutes les ONG marocaines avaient véritablement besoin d'un appui pour le renforcement de leurs</p> | Les deux formes d'appui (ponctuel et continu) sont tout à fait envisageables. La profondeur et les modalités de l'engagement partenarial sont librement établies par les ONG. Il s'agit alors de mettre en œuvre des éléments de support s'y référant, au |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|----------------|--|---|---|
| | - continue : accompagnement au quotidien dans l'exécution du Projet (déterminant des externalités en capacités). | capacités et si le PASC n'a pas juste constitué pour elles une simple opportunité pour le financement de leur Projet. | niveau du Programme. |
| MISE EN RESEAU | <p>6. Un réseau formel des ONG travaillant au sein du PASC n'a pas été formellement établi, ni d'ailleurs doté de mécanismes et d'instruments d'animation et de fonctionnement, sachant que l'établissement d'un réseau ne faisait pas partie des résultats attendus du Programme.</p> <p>Ceci dit, les occasions de rencontre et de partage, ainsi que l'adoption d'un cadre normatif commun (gestion par la GAR), ont <i>de facto</i> contribué à la naissance de liaisons entre les ONG participantes.</p> | Les ONG impliquées dans le PASC n'affichent pas des objectifs généraux et partagés. | <p>La constitution d'un réseau demande au préalable l'identification d'un (ou plusieurs) objectif(s) commun(s) ; ensuite, il sera activé à la demande des membres intéressés.</p> <p>Par la suite, le réseau doit disposer d'un Point focal et se doter de mécanismes et canaux de communication internes.</p> <p>Le réseau s'active et se renforce notamment à l'occasion de moments de rencontre et partage entre les ONG.</p> |
| | <p>7. Le réseau pourrait se configurer en tant qu'outil de renforcement des capacités des ONG partenaires.</p> | Bien que souvent trop d'attentes se concentrent vis-à-vis du réseau, son apport en termes de renforcement des capacités (tout au moins relationnelles) des ONG n'est pas négligeable. | <p>Une série d'initiatives, ainsi que des mécanismes appropriés, devraient accompagner la démarche de réseautage des ONG au sein du PASC, sans toutefois s'y substituer :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. l'organisation de moments de rencontre et d'échange autour d'un sujet qui touche directement les objectifs affichés du réseau ; b. la prédisposition de mécanismes de partage de bonnes pratiques et de rencontres thématiques restreints, par le biais des ressources spécifiquement allouées. <p>Si la dynamique initiée conduit à l'établissement d'un réseau d'ONG du PASC, l'éventuel reliquat budgétaire du Programme pourrait être employé pour l'animation de réseau, dans un esprit pilote et de soutien à une initiative potentiellement durable.</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|---|---|---|---|
| MECANISMES – INITIATIVES PONCTUELLES | <p>8. Les documents de base du Programme n'envisagent pas une intervention directe de l'agence d'exécution dans le renforcement des capacités des ONG partenaires ; ainsi, des modalités et des ressources ayant trait au renforcement des capacités n'ont pas été pourvues.</p> | <p>L'approche du PASC est original puisqu'elle conçoit la question du renforcement des capacités non pas à travers l'outil traditionnel des formations, mais plutôt en supportant une dynamique partenariale d'apprentissage par le travail. Cette approche constitue la valeur ajoutée du Programme et une innovation majeure introduite par le PASC en termes de renforcement des capacités des ONG.</p> <p>Ceci étant, les ONG marocaines s'attendaient à recevoir un support plus régulier et structuré au niveau des formations proposées par le Programme. Bien que des initiatives ponctuelles – liées à un objectif de synergies avec d'autres programmes du PNUD Maroc – aient été proposées, on constate leur faible structuration et une certaine discontinuité.</p> | <p>Bien que la composante partenariale doive être conservée (c'est l'originalité de la démarche du PASC), un volet spécifique et complémentaire de support au renforcement des capacités pourrait être développé.</p> <p>Pour ce faire, la disponibilité de ressources pourrait être obtenue grâce à une faible réduction du nombre de Projets / Partenariats supportés.</p> <p>A un niveau thématique, le volet programmatique de renforcement des capacités pourrait cibler la gouvernance interne, du fait que l'apprentissage par le travail porte plus fréquemment sur les capacités de gestion, et que l'impact de la participation au PASC se réfère rarement à un renforcement des capacités dans ce domaine.</p> <p>Si le PNUD accentue le volet formations, il est important de veiller à ce que celles-ci ne soient pas identiques à celles organisées par les ONG italiennes elles-mêmes, et de communiquer sur les temps de formation (par le biais de bulletins d'informations envoyées régulièrement aux ONG par exemple).</p> |
| | <p>9. Des ressources du Programme supportant directement un renforcement des capacités des ONG ont été destinées – dans le budget des Projets – à acheter de l'équipement de gestion.</p> | <p>Compte tenu de la taille limitée d'un nombre conséquent d'ONG participantes au PASC, le volet équipement reste une occasion importante de renforcement des capacités structurelles de l'ONG.</p> | <p>Il convient de ne pas négliger – dans la structure budgétaire des Projets – le volet de l'équipement. Cependant, il faut garantir l'existence de mécanismes aptes à assurer l'efficacité et transparence des investissements matériels pour une amélioration de la gestion.</p> |
| MECANISMES – GAR | <p>10. L'application du cadre de référence et des outils de la GAR a efficacement contribué à la mise à niveau des capacités en gestion des ONG participantes au PASC.</p> | <p>La méthodologie de gestion / suivi de Projets accompagne pertinemment une démarche d'apprentissage par le travail.</p> | <p>Les ONG souhaiteraient bénéficier de davantage de formations approfondies sur la GAR.</p> <p>Par ailleurs, le mécanisme de gestion / suivi propre au PASC devrait être systématisé en tant qu'outil d'accompagnement au renforcement des capacités.</p> |

REVUE PARTICIPATIVE DU PASC-INDH
Bouznika – Complexe Moulay Rachid – Du 22 au 24 mai 2009
Rapport des Groupes de Travail

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| RESULTATS | <p>11. L'apport principal de la démarche du PASC (Partenariat – réseau – GAR – appui du Programme) en termes de capacités renforcées concerne les typologies suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">a. montage et planification du Projet ;b. gestion et suivi des activités ;c. identification plus précise de la vision / mission de l'association ;d. professionnalisation des ressources humaines ;e. conduite des relations externes. | <p>Un pourcentage majoritaire des ONG participantes au PASC ont connu une mise à niveau de leurs capacités, notamment en termes de gestion et communication.</p> <p>Mais l'appui du PASC concerne rarement l'organisation et la structuration de la gouvernance interne de l'association.</p> | <p>Au niveau du Programme, des objectifs consolidés en termes d'impact sur les capacités des ONG partenaires devraient être formulés, et constituer un repère pour l'action du Programme dans le volet des capacités.</p> <p>La gouvernance interne démocratique devrait aussi faire l'objet d'efforts spécifiques dans la structuration du volet RenfCap du Programme.</p> |
|------------------|--|---|---|

GRUPE DE TRAVAIL N° 2 : « PARTENARIATS »

Participants (6 ONG dont 3 marocaines et 3 italiennes)

- M. Raymond Loussert (ALCESDAM)
- Mme Khaddouj Gharbi (AMSSF/MC)
- M. Massimiliano Di Tota (CISS)
- M. Alberto Caldarini (COSPE)
- M. Mourad Lakhouadra (CRM)
- Melle Federica D'Amico (MOVIMONDO)

Modérateur : M. Maurizio Verrina

Rapporteurs : M. Fabio Minniti et Melle Federica Napolitano

PREMIERE SESSION : LE CONCEPT DE PARTENARIAT ENTRE ONG : MOTS CLEFS, ATOUTS ET CONTRAINTES

La réunion a démarré à 9h 30 avec une présentation du Modérateur des objectifs du GT et de la session matinale. La session matinale a été divisée en deux moments distincts :

- Le but de la première partie de la session a été de mettre en commun les aperçus personnels sur le concept de "partenariat " afin d'acquérir une terminologie partagée.
- La deuxième partie de la session a eu pour objectif de développer une réflexion plus générale sur le PASC, mais également de partager le vécu des ONG Marocaines et des ONG Italiennes dans le cadre des Projets PASC.

Dans la première partie de la session, le Modérateur a demandé aux participants d'écrire les mots clés, les atouts et les contraintes relatifs au concept de partenariat entre ONG tout en s'abstrayant de l'expérience PASC.

En conclusion de ce processus, certains thèmes ont ressorti :

| MOTS CLES | ATOUTS | CONTRAINTES |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Confiance réciproque- Vision commune- Echange- Soutien au cours de l'action- Egalité- Equité entre les partenaires- Accord- Partage- Responsabilité commune | <ul style="list-style-type: none">- Soutien- Echange (d'expertises et des compétences)- Amélioration des procédures- Contamination (résultat de l'échange)- Renforcement- Ouverture (cercles vertueux)- Volonté- Meilleure identification du groupe cible | <ul style="list-style-type: none">- Relations ONG - société (cultures différentes)- Différences interculturelles- Différents rythmes- Divergence de vision- Asymétrie de la relation- Rigidité des bailleurs- Inadéquation du partenariat au niveau opérationnel |

Pour ce qui concerne les mots clés, les participants ont convenu de retenir les termes de VISION COMMUNE et de CONFIANCE RECIPROQUE en tant que concepts fondamentaux qui rendent compte des autres mots clés évoqués. Le débat autour des contraintes a permis de faire ressortir que les handicaps énoncés résultent de l'expérience vécue des ONG, parfois même à travers leurs Projets PASC. Au final, cette première partie a permis aux participants du GT de convenir d'une terminologie commune relative au concept de « Partenariat ». Cela a servi de base partagée à la discussion.

Dans la deuxième partie de la session les participants au GT, chacun à son tour, ont été invités à présenter oralement leurs expériences de partenariat dans le PASC et à formuler des mots clés relatifs à cette expérience. Voici le tableau complété par les participants au sujet de leur expérience du partenariat dans le cadre PASC:

| MOTS CLES | ATOUTS | CONTRAINTES |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Chances - Opportunité - Opportunité - Consolidation de notre stratégie - Confiance - Essai/test | <ul style="list-style-type: none"> - Volonté - Ouverture - GAR - Ouverture - Modèle GAR - Ouverture - Gérer et surmonter les difficultés - Connaissance du contexte - Ouverture - Collaboration (de la connaissance à la collaboration) | <ul style="list-style-type: none"> - Communication (entre les partenaires) – absence sur le terrain du partenaire italien - Rythmes différents - Communication (entre les partenaires) – présence du partenaire italien sur le terrain - Des limites dans la conception de la première phase du PASC - Manque d’interlocuteur - Non formalisation du rôle de l’ONG italienne dans le PASC I - Sous-estimation - Absence sur le terrain du partenaire italien |

La session s’est terminée à 13h.

► **Constat et Leçons Tirées par rapport au cadre partenarial établi par les ONG dans le PASC**

- Un élément commun de caractère positif a été relevé : malgré les contraintes et les difficultés rencontrées, les ONG ont souligné que l’expérience partenariale renforçait l’esprit d’**ouverture** ainsi que les possibilités de s’ouvrir à d’autres opportunités de coopération tant au niveau local qu’au niveau international.
- Par ailleurs, les participants ont souligné que le manque de **communication** entre les partenaires a été vécu comme une limite importante dans la réalisation d’un partenariat efficace. Cet aspect devient encore plus problématique lors des situations de crise du Projet (ex : départ du coordinateur du Projet).
- Dans ce sens, l’**absence sur le terrain** de l’ONG italienne **peut** élargir le problème susmentionné.
- Le **cadre institutionnel** du PASC a connu une **amélioration** au cours des **deux annualités**.

► **Recommandations**

- La présence des partenaires sur le territoire d’exécution des activités conditionne un partenariat plus efficace. Les participants ont souligné que la **présence de l’ONG italienne au Maroc** est considérée comme un élément positif car cela favorise son implication dans le partenariat.
- Il est nécessaire d’accorder une d’attention plus soutenue à la **communication** interne du partenariat, soit dans les situations normales, soit dans les moments de crises.
- Le **cadre institutionnel** du partenariat devrait prévoir une allocation budgétaire proportionnée à l’engagement de chacun.

DEUXIEME SESSION : LE ROLE DU PARTENAIRE

La deuxième session a démarré à 15h le samedi après-midi. Etait absent M. Loussert.

La discussion s'est concentrée sur la coordination interne entre les partenaires. Il s'agissait d'une poursuite du thème de réflexion abordé lors de la deuxième partie de la première session, mais cette fois en accordant une attention supplémentaire aux dynamiques internes de gestion du partenariat engendrées dans le cadre des Projets PASC.

Le but était de provoquer des réactions vis-à-vis du concept de « chef de file » dans le Partenariat et de vérifier la nécessité de prévoir un tel rôle, au-delà des problèmes administratifs.

Le travail de cette session a permis de mieux comprendre comment le rôle du partenaire italien a été perçu par les deux acteurs.

En rapport avec les thèmes proposés, le Modérateur a donc invité les participants à faire part de leurs mots clés, en se concentrant notamment sur les rôles et les tâches des partenaires.

Les concepts suivants ont alors été abordés par les participants :

| MOTS CLES | ROLES | TACHES |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Bonne communication- Mauvaise communication- Faire émerger les problèmes- Suivi- Leçons tirées- Transparence- Engagement- Complémentarité dans la gestion et la conduite des tâches | <ul style="list-style-type: none">- Difficultés PASC I- Amélioration PASC II- Valoriser les compétences de chacun- Organigramme- Clarté +-- Soutien dans les rôles respectifs- Renforcement des capacités PASC I +/- PASC II -- Coordination (bien définie au début) à stimuler- Durabilité - | <ul style="list-style-type: none">- Pas de tâches dans le PASC I- Respect des consignes dans le PASC II- Respect du temps d'évaluation- Coordination des tâches (compte rendu visite)- Travail en équipe- Engagement reconnu |

Des éléments sensibles ont émergé à certains moments de la discussion et ont mis en évidence des points de vue divergents entre les participants, ce qui a bloqué un temps l'avancement de la réflexion.

Les thèmes abordés lors de cette partie de la session ainsi que les leçons à tirer identifiées par les participants sont énoncés dans la liste suivante :

- L'un des éléments essentiels pour une relation partenariale efficace est la franchise entre les partenaires, surtout au moment de l'identification des problèmes ; cela permet aussi aux partenaires de détecter leurs compétences respectives. Il est donc nécessaire de bien réfléchir aux éléments de cadrage et de structuration qui favoriseraient cet aspect ;
- Il faut dédier beaucoup d'attention aux processus de communication entre les partenaires, tant en période de conditions normales que lors des moments de crises ;
- Il est nécessaire de définir clairement le degré et l'approfondissement du Partenariat, et ce dès le début au moment de l'élaboration de la Convention. C'est sur cette base que la répartition des rôles, des tâches et des allocations budgétaires (ressources humaines et économiques) seront précisément établis.

- Par rapport à la définition des rôles et des tâches, les participants ont remarqué plus de clarté lors du passage du PASC I au PASC II. En effet, dans la première phase du PASC, le partenariat n'était pas réglé ni cadré étant donné que l'ONG italienne n'avait aucune implication formelle ;
- La question de la gestion du budget a été posée de façons différentes par les ONG marocaines et les ONG italiennes. En effet, ces dernières ont évoqué des difficultés dues à un budget assigné trop limité par rapport à l'engagement requis par les dynamiques du partenariat ;

Les thèmes traités (la répartition des rôles et des tâches, l'importance d'une communication continue) évoquent plus en général la question de la *gouvernance (instance et coordination)* du Partenariat ; toutefois la question n'a pas été ultérieurement approfondie.

Après cette discussion, les participants ont été divisés en 2 groupes, constitués respectivement par des ONG marocaines et des ONG italiennes. Les groupes ont alors exprimé leurs idées sur le rôle du partenariat à partir de l'expérience vécue dans le cadre du PASC.

Les tableaux ci-dessous en rendent compte :

| GROUPE DES ONG ITALIENNES | ONG italienne | ONG marocaine |
|---------------------------|--|--|
| Constats | <u>PASC I</u> Faible définition du rôle formel : <ul style="list-style-type: none"> - Implication dans le projet ; - Implication dans le RC ; - Allocation budgétaire. Malgré ces aspects il y a eu une forte implication des ONG italiennes notamment dans le montage et l'exécution du projet. | <u>PASC I</u> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés dans la gestion du cycle du projet. - Difficultés comblées par le PNUD (formellement) à travers la formation et les séminaires et par les ONG italiennes à travers des processus informels. <u>PASC II</u> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des capacités de gestion du projet. - Meilleure connaissance réciproque qui a augmenté l'efficacité du partenariat. |
| | <u>PASC II</u> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration formelle de la définition du rôle au niveau des RC sans avoir une allocation budgétaire adéquate. - L'implication dans le projet continue à être faible. | |
| Propositions | Consolider les outils d'analyse des besoins des partenaires du PASC II avec une répartition budgétaire équitable à l'égard des rôles requis dans le partenariat. | |

| GROUPE DES ONG MAROCAINES | ONG italienne | ONG marocaine |
|---------------------------|---|--|
| Constats | <ul style="list-style-type: none"> - Soutien pour le montage du projet. - Facilitation du partenariat avec une autre association marocaine pour un projet commun. - Exécution des procédures. - Confusion entre l'entité partenaire et la personne missionnée. - Inégalité dans le partage des expertises. | <ul style="list-style-type: none"> - Partenariat opérationnalisé. - Intégration de l'ONG italienne dans le contexte local. - Mise en œuvre des activités. - Respect du chronogramme. - Gestion financière. - Réalisation des objectifs fixés. - Visibilité du partenariat, du projet et du PASC. - Contribution à la réussite de l'INDH. |
| Propositions | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la présence des partenaires pendant toute la durée du partenariat (sinon préavis d'un mois en cas de désistement). - Adéquation du profil du partenaire avec la mission convenue. - Partenariat entre ONG et non pas exclusivement entre personnes particulières. | <ul style="list-style-type: none"> - Attirer le financement de l'INDH par rapport à ce partenariat. - Partager les risques des changes. - Visibilité du partenaire envers toutes les ONG italiennes. |

Après le partage des réflexions des deux groupes, la session s'est terminée à 19h00.

► Constat et leçons tirées par rapport au rôle du Partenaire dans le PASC

- D'un point de vue méthodologique, le sous-groupe des ONG italiennes a voulu effectuer une distinction nette entre la première et la deuxième phase du PASC. Elles ont souligné une amélioration significative en ce qui concerne la définition du rôle et des tâches des deux Partenaires lors du passage du PASC I au PASC II.
- Les ONG reconnaissent que le Partenaire local a un rôle fondamental à l'égard des éléments suivants : la définition et l'analyse des besoins des populations cibles, l'intégration de l'ONG étrangère dans le contexte local et enfin pour favoriser la meilleure connaissance du terrain par cette dernière.
- Le Partenaire italien a pleinement joué son rôle en tant qu'appui au **montage du projet** (l'un des aspects du RC) et pour favoriser l'ouverture à d'autres partenariats.

► Recommandations

- Les éléments du Partenariat (rôles et tâches) doivent être éclaircis dès le début, de sorte que les partenaires soient bien conscients du degré et de l'approfondissement de la relation. Cela pourra aussi faciliter la définition d'une allocation budgétaire plus en adéquation avec l'engagement requis pour chaque partenaire.

TROISIEME SESSION : LE ROLE DU PARTENARIAT DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DANS LA REALISATION DE L'INDH

La troisième session a démarré à 9h30 du dimanche matin. Etait absent M. Caldarini.

Cette session visait à vérifier dans quel mesure le PASC avait atteint son but principal, c'est à dire le renforcement des capacités des ONG marocaines. Cela pour convenir si le partenariat avait amélioré l'action des ONG auprès des bénéficiaires des projets et des autorités locales et aussi pour vérifier si le rôle des ONG au sein la société civile s'était accru par ce biais.

Le Modérateur a utilisé la même méthodologie que lors des autres sessions. Il a divisé le groupe des participants en deux : celui des ONG marocaines et celui des ONG italiennes. Le Modérateur leur a ensuite proposé deux pistes de réflexion dont les réponses sont compilées dans les deux tableaux ci-dessous :

| GROUPE DES ONG ITALIENNES | Dans votre partenariat, quelles capacités ont été renforcées ? | A travers quels moyens et outils le RC a-t-il été fait ? |
|---------------------------|---|---|
| Constats | <p><u>ONG marocaines</u>, renforcées dans le GAR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la performance dans la gestion et dans le suivi (administratif et financier) des projets. - Facilitation d'une meilleure connaissance du tissu associatif marocain. <p><u>ONG italiennes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure connaissance des secteurs, des zones géographiques, du milieu associatif. - Bonne visibilité vis-à-vis de la coopération multilatérale. - Réseautage ONG italiennes et marocaines. - Mise en réseau des ONG italiennes avec la Coordination Nationale INDH. | <p><u>ONG marocaines</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A travers la formation dispensée par le PNUD (formel) et par l'appui ponctuel /appui quotidien des ONG italiennes (informel). - A travers la réalisation même de certains projets. <p><u>ONG italiennes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A travers la réalisation des projets. - Plateforme TANMIA. - Rencontre Tanger-Florence. |
| Propositions | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement plus axé sur le rôle et l'expertise (mise en synergie) des ONG italiennes - Mise en réseau des ONG italiennes. | <ul style="list-style-type: none"> - Allocation budgétaire. |

| GROUPE DES ONG MAROCAINES | Dans votre partenariat, quelles capacités ont été renforcées ? | A travers quels moyens et outils le RC a été fait ? |
|---------------------------|--|---|
| Constats | <ul style="list-style-type: none"> - GAR. - Montage de projets. - Suivi. - Evaluation à partir d'indicateurs. - Rigueur. - Initiation à l'approche genre. - Médiatisation du programme. | <ul style="list-style-type: none"> - Séminaires PASC – PNUD. - Pratique avec les ONG italiennes. - Rapports trimestriels, narratifs et financiers. |
| Propositions | <ul style="list-style-type: none"> - Approfondissement de certaines formations (GAR et genre). - Valorisation des diverses expertises/ expériences. | <ul style="list-style-type: none"> - Réseautage. - Plateforme électronique PASC (expertise – mise en synergie). - Séminaires, forum, rencontres. - Media. |

Dans la deuxième partie de cette dernière session, le Modérateur a demandé aux participants de mettre en évidence quels étaient les avantages retirés par leurs ONG suite à leur participation au PASC.

| ONG | Quels sont les avantages pour votre ONG tirés de la participation au PASC ? | A travers quels indicateurs ? |
|-----------|--|--|
| MOVIMONDO | <p>Plus forte présence dans le territoire.</p> <p>Meilleure connaissance des institutions locales.</p> <p>Réseautage avec d'autres ONG italiennes.</p> <p>Introduction du produit non financier (formation) au profit de notre population cible (tourisme rural).</p> | <p>→ D'autres financements reçus (à travers d'autres bailleurs ou d'autres fonds).</p> <p>→ Conventions signées avec ORMVAT, des universités, etc...</p> <p>→ Convention cadre signée entre les ONG italiennes.</p> <p>→ Note améliorée de la performance sociale (% accompagnement).</p> |
| AMSS/MC | <p>Formation au montage, au suivi et à la gestion du PASC.</p> <p>Prise en compte dans le projet PASC de l'approche genre.</p> | <p>→ Capacité de monter d'autres projets avec d'autres bailleurs de fonds.</p> <p>→ Introduction de l'approche genre dans d'autres activités de formation.</p> |
| ALCESDAM | <p>Diversification des domaines d'intervention et des offres de produits.</p> <p>Amélioration de la gestion des ressources humaines.</p> <p>Accès à des nouveaux financements.</p> | <p>→ Développement d'activités de formation dans d'autres domaines axés sur les besoins de la population.</p> <p>→ Mise en place d'une plate-forme de gestion des ressources de l'association.</p> <p>→ Accès à un deuxième financement INDH.</p> |
| CRM | <p>Plus de visibilité (au niveau médiatique pendant et après le programme).</p> <p>Instauration d'une méthodologie de gestion basée sur les résultats.</p> <p>Forte demande de nos prestations de formation.</p> <p>Consolidation de la stratégie CISS (mise en réseau des partenariats sud-sud).</p> <p>Amélioration de certaines thématiques et de la connaissance des zones géographiques.</p> <p>Lien entre migration et éducation à la citoyenneté.</p> | <p>→ Taux très prometteur d'apparition (articles, etc...).</p> <p>→ Valorisation des produits finaux et bonne diffusion des résultats de façon plus scientifique.</p> <p>→ Augmentation du nombre des agents de plus de 35%.</p> <p>→ Réalisation de 5 voyages d'échange international.</p> <p>→ Réalisation de 7 autres projets (dont 4 en cours de réalisation et 3 en cours de financement).</p> <p>→ Réalisation de 2 études pour des Universités.</p> |

| | | |
|------|--|---|
| CISS | Connaissance des réseaux ONG marocaines/italiennes. Continuité et cohérence avec la stratégie d'intervention au Maroc | →Le matériel produit est utilisé dans les écoles italiennes. →Contact avec beaucoup d'associations. →Processus de Florence (création d'un réseau d'ONG italiennes). |
|------|--|---|

Lors de cette session, le Modérateur a également proposé un autre parcours de réflexion concernant le rôle joué par les partenariats du PASC à l'égard de la réalisation de l'INDH. Les ONG ont présenté des expériences différentes mais elles ont convergé vers l'idée que le PASC se place en continuité et en complémentarité avec l'INDH, puisqu'il contribue à la réalisation du même objectif de lutte contre la pauvreté.

Des différences ont toutefois été soulevées entre les ONG marocaines qui avaient déjà travaillé dans le cadre de l'INDH tandis que les ONG italiennes ne l'avaient parfois jamais fait. Pour le premier cas, les ONG ont souligné des difficultés dues à une allocation budgétaire inadéquate qui les a empêchées d'être vraiment incisives dans le tissu social. Les ONG italiennes ont mis en évidence les opportunités offertes par le partenariat pour entrer dans le cadre de l'INDH et ont fait référence à l'importance du processus de Florence (réseau ONG italiennes).

La troisième session s'est terminée à 13H00 après que le rapporteur ait partagé et résumé avec tous les participants les points de réflexion abordés durant ces deux jours de travail, les constats qui ont émergés du groupe ainsi que les quelques recommandations pour améliorer une éventuelle expérience dans le futur.

► Constat et leçons à tirer par rapport au Renforcement des Capacités

- Selon le point de vue des ONG marocaines, le RC s'est axé et a porté à une meilleure appropriation des différentes phases du cycle du projet (notamment en matière de gestion) ainsi que des approches GAR et Genre. Cette typologie de renforcement des capacités a été assurée par la formation fournie par le PNUD ;
- L'apport des ONG italiennes pour le renforcement des capacités des ONG marocaines a été de caractère informel (non structuré) et a surtout porté sur la gestion du Projet au quotidien. Les ONG italiennes ont vécu un RC notamment dans le domaine de la connaissance du contexte local et dans la possibilité de mise en réseau (ex. processus de Florence et projet de plateforme Tanmia);

► Recommandations

- Les ONG ont signalé le besoin d'approfondir les cours de formation déjà dispensés en plus d'une valorisation des diverses expertises/expériences déjà acquises. D'ailleurs, l'intégration dans ce processus des ONG italiennes est essentielle puisqu'elles représentent des acteurs capables de promouvoir l'acquisition et le renforcement des capacités de leur partenaire.
- Il faudrait considérer la possibilité de créer une dynamique de réseautage entre les acteurs qui ont participé au PASC – plateforme électronique – ainsi que la mise à disposition du réseau d'expertises et de contacts des ONG italiennes au profit des ONG marocaines.

CONCLUSIONS

Au cours des deux jours de travail du GT, des pistes de réflexion ont été abordées et approfondies. Les différentes interventions au sujet du PARTENARIAT peuvent être classifiées en fonction des lignes de réflexion qui en sont ressorties et qui ont été évoquées pendant la séance plénière du vendredi après-midi :

- Le système de **valeurs** sous-entendus par le Partenariat ;
- Le Partenariat en tant qu'**instrument** pour la réalisation du projet et la définition du rôle des Partenaires;
- Le Partenariat pour et par le Renforcement des Capacités en tant qu'**objectif** du PASC.

► Constats – Leçons tirées

- Consensus sur la connotation positive du concept de Partenariat et, en général, sur les résultats positifs ressortis du vécu dans le PASC;
- Reconnaissance du fait que le **Partenaire local** est fondamental dans la définition de l'analyse des besoins des populations cibles et dans la connaissance du **contexte local**;
- Le Partenaire italien a joué pleinement son rôle pour ce qui concerne l'appui dans le **montage du projet** (un des aspects du RC) et à l'égard de l'ouverture à d'autres partenaires tant au niveau local que au niveau international ;
- L'importance de la **communication** en situation normale, au quotidien, et surtout lors des moments de crises. Les participants ont ainsi souligné que le manque de **communication** entre les partenaires avait été vécu comme une limite importante dans la réalisation d'un partenariat efficace. Cet aspect devient encore plus problématique lors des situations de crise du projet (ex départ coordinateur du projet).
- La question de la **présence sur le terrain** du **Partenaire italien** pour la réalisation d'un partenariat de qualité a émergée. Les participants ont convenu que la présence sur le terrain de l'ONG italienne au Maroc **est un** élément fondamental pour la bonne réussite du partenariat.
- Le **cadre institutionnel** du PASC a connu une **amélioration** au cours des deux annualités et cela a favorisé la qualité du Partenariat. Cet aspect a surtout été remarqué par les ONG italiennes qui ont souligné que cette transformation PASC I - PASC II a contribué à une meilleure définition du rôle et des tâches des deux Partenaires ;
- Pour les **ONG marocaines**, le RC a été axé et a porté vers une meilleure appropriation des différentes phases du cycle du projet, notamment en matière de gestion, ainsi que des approches GAR et GENRE. Cette typologie de RC a été assurée par le PNUD ;
- **Le Renforcement des Capacités a été mutuel.** L'apport de l'ONG italienne à l'ONG marocaine en termes de renforcement des capacités a été de caractère informel (PASC I) bien qu'axé sur la gestion de Projet au quotidien. Les participants ont indiqué la nécessité d'une meilleure structuration de cet aspect. De leur côté, les ONG italiennes ont notamment reçu un RC dans le domaine de la connaissance du contexte local et plus en général par le biais de l'activation d'une dynamique de mise en réseau des ONG italiennes (processus de Florence);
- Un élément positif relevé communément et ayant trait aux **résultats** du partenariat se rapporte à la dynamique d'**ouverture** et à la possibilité de travailler à dans d'autres situations de coopération tant au niveau

local qu'au niveau international, et ce malgré les contraintes et les difficultés rencontrées dans l'expérience des projets ;

- La logique se place en continuité et en appui à la philosophie de l'INDH. Par contre, le groupe a observé un retard de collaboration réelle entre les acteurs du PASC et de l'INDH.

► Recommandations

- Eclaircir davantage le rôle de deux partenaires. Il est nécessaire de définir dès le début le **degré** et l'**approfondissement** du Partenariat, les **rôles** et les **taches** respectifs des Partenaires et, par conséquent, les *allocations budgétaires (ressources humaines et économiques)* ;
- Il est crucial d'apporter plus d'attention à la **communication** interne au partenariat tant dans les situations normales que lors des moments de crises ;
- Il est essentiel d'approfondir les **formations** déjà dispensées, de valoriser les diverses expertises et expériences et enfin d'intégrer les ONG italiennes dans ces processus en tant qu'elles sont des acteurs aptes à promouvoir le RC de leurs partenaires locaux.
- Il est proposé de créer un **réseau rassemblant les** participants du PASC (plateforme électronique). Il ne s'agit pas de proposer un projet parmi d'autres, mais de concevoir cette mise en réseau comme un outil du Programme (ex : avec la GAR) contribuant à mettre le réseau d'expertises et contacts des ONG italiennes à disposition des ONG marocaines.

GROUPE DE TRAVAIL 3 – «PROJETS & ACTEURS»

Participants (7 ONG marocaines)

- M. Hrou Bouchrif (ADRAR)
- M. Hassan Mokrim (ASE)
- Melle Zakia Kasete (CASA LAHNINA)
- M. Mohamed Sadik (ABM-DH)
- Mohammed Fahmi (CICSN)
- M.Hassan Zaim (BAYTI)
- M. Hassan Bouchroun (AHL)

Animateurs : M. Mourad Gourouhi (Directeur exécutif, Tanmia.ma) et Melle Wissam Khouya (Chargée de Projets, Tanmia.ma).

Tanmia.ma a contribué à l'animation du troisième atelier « Projet / Acteurs », via des travaux de groupe et la conduite de débats et de discussions autour de l'apport du PASC pour le renforcement des capacités et la réalisation des dynamiques associatives locales.

OBJECTIF DE L'ATELIER « PROJETS & ACTEURS »

- ✓ Apporter une analyse concertée autour des interventions des associations partenaires du PASC dans le cadre de leurs projets respectifs ;
- ✓ Ressortir et capitaliser les enseignements à tirer et les bonnes pratiques à recueillir, à travers les interventions des associations (renforcement des capacités, lutte contre la pauvreté...) ;
- ✓ Identifier et recueillir les perspectives possibles d'intervention, pour la durabilité des acquis du PASC en termes de projets de renforcement de capacités et de lutte contre la pauvreté.

AXES DE L'ATELIER

- ✓ Expériences acquises dans le cadre des projets menés par les associations partenaires ;
- ✓ Modalités de mise en œuvre et de suivi des projets des associations ;
- ✓ Méthodologie de travail et d'intervention ;
- ✓ Résultats enregistrés à capitaliser, notamment en termes d'apprentissage et d'impact sur les communautés ;
- ✓ Limites et handicaps remarqués par les associations lors de la mise en œuvre de leurs projets ;
- ✓ Perspectives et propositions pour l'amélioration de l'action associative dans le cadre de programmes similaires au PASC ;
- ✓ Dynamiques d'acteurs : l'impact des projets sur les relations inter acteur à un niveau local.
- ✓ Communication ;
- ✓ Durabilité.

L'exercice de réflexion et d'analyse autour des projets du PASC, de leur impact sur la réduction de la pauvreté et l'exclusion sociale ainsi que sur l'apport en matière de qualification et de renforcement des associations ne s'est réduit pas à un traitement des projets cas par cas. Et ce, pour permettre aux participants de mener un effort intellectuel qui dépasse leurs propres projets et se penche sur le degré conceptuel et global de toute l'intervention du PASC, à travers les projets de développement menés par les associations.

Trois axes majeurs ont été sélectionnés, en rapport avec les domaines d'intervention des différents projets du PASC I-II. Il s'agit de :

Axe 1 : L'accessibilité aux services sociaux de base en rapport, notamment avec la santé et l'éducation. A ce niveau, il faut préciser :

- ✓ L'importance de la formation comme outil facilitant le travail (conception, planification, gestion, exercice, suivi, évaluation...).
- ✓ Le travail de proximité et l'importance d'une politique de mobilisation et d'intégration des acteurs selon leurs propres spécificités au cœur de la philosophie des projets.
- ✓ Le degré de prise en compte de la dimension genre dans les projets des associations appuyées par le PASC.

Axe 2 : L'amélioration des conditions de vie économique / la résorption de la pauvreté économique (AGR).

Cet axe a touché toutes les dimensions traitées par les associations dans leurs projets en lien avec :

- ✓ La création et l'accompagnement des AGR/ financement.
- ✓ La structuration des coopératives et d'associations à vocation économique solidaire.
- ✓ L'appui à la commercialisation.
- ✓ La formation professionnelle.
- ✓ Le genre et le développement économique.

Axe 3 : Renforcement de la participation civile et citoyenne, en termes de :

- ✓ Compréhension des enjeux du développement humain et positionnement de la société civile par rapport à ces enjeux.
- ✓ Stratégie de renforcement des capacités pour une meilleure intervention future et mise en réseau.
- ✓ La communication associative comme support et moyen d'amélioration le rôle des associations ainsi que porteuse d'enjeux majeurs à comprendre et à manier de façon pertinente.
- ✓ Genre et développement institutionnel (respect du genre dans tous les aspects internes et organisationnels des associations).

METHODOLOGIE DE L'ATELIER

Reposant toujours sur le principe du partage et de l'échange d'informations et d'expériences, et dans le sens d'une concertation commune avec les associations partenaires pour une analyse et une identification des éléments de base, Tanmia.ma a opté pour une démarche de participation collective afin de conduire un débat et une réflexion approfondie faisant ressortir des réponses et des éclaircissements sur :

- ✓ La mise en œuvre des projets et des actions territoriales des ONG ;
- ✓ L'impact de ces initiatives sur le processus d'apprentissage et de renforcement de capacités ;
- ✓ L'impact des projets, en termes de développement humain et de réduction de la pauvreté.

Afin de créer cette dynamique de partage et d'échange et de mobiliser les associations partenaires à exprimer leurs avis et enrichir le débat, Tanmia.ma a adopté un ensemble d'outils de méthode de travail, à savoir :

- ✓ Technique de metaplan ;
- ✓ Travaux en groupes (réflexion, analyse...) ;
- ✓ Débat de restitution en séance pour présenter et valider les éléments ressortis ;
- ✓ Visualisation permanente des différents produits de l'atelier ;
- ✓ Revue des exemples et d'études de cas pour illustrer certaines analyses et points de vue.

PROGRAMME DE L'ATELIER

7 éléments de discussion essentiels ont été déterminés afin d'être traités au cas par cas, à travers une méthodologie qui consistait à tirer des constats, des enseignements et à proposer des perspectives en vue d'interventions futures.

| <i>Renforcement de capacités</i> | | <i>Lutte contre la pauvreté</i> |
|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| ✓ <i>Communication</i> | ✓ <i>Renforcement de capacité</i> | ✓ <i>Inclusion économique</i> |
| ✓ <i>Mise en réseau</i> | ✓ <i>Développement de la société civile</i> | ✓ <i>Accès aux services sociaux</i> |
| ✓ <i>Genre</i> | | |

Constats
Enseignements tirés
Suggestions et recommandations

DEROULEMENT DE L'ATELIER

L'atelier a été débuté avec une présentation générale de la revue, des objectifs de l'atelier et de la méthodologie de travail qui sera adoptée.

L'idée de cet atelier était d'analyser, à travers les différents projets réalisés par les associations, l'impact du programme PASC – INDH pour le renforcement de capacités des associations partenaires et en matière de lutte contre la pauvreté.

Dans ce sens, 7 éléments de discussion sont ressortis afin de bien cerner les dimensions du programme PASC et l'impact de ses projets à savoir :

- La Communication ;
- La Mise en réseau ;
- L'Inclusion économique ;
- L'Accès aux services sociaux ;
- Le Genre ;
- Le Renforcement des capacités ;
- Le Développement de la société civile.

1 - COMMUNICATION

▪ **Constats :**

- **Les projets qui n'ont pas développé d'outils de communication ont été mal visualisés :** par rapport à ce point, les participants ont jugé que la production de supports de communication a donné plus de valeur aux projets en termes de visibilité et de valorisation de leurs initiatives.
- **La communication a été la somme d'initiatives individuelles, plutôt qu'une exigence programmatique :** à ce niveau, les actions de communication n'émanait pas du programme mais étaient des innovations personnelles

de la part des associations afin d'appuyer leurs initiatives de développement en les rendant plus visibles et donc plus performantes.

- **L'insuffisance d'intervention du projet sur le volet communication en tant qu'axe de renforcement de capacités** : les associations n'ont pas constaté que la communication était un axe élémentaire de leur travail de développement. Ainsi, les projets n'ont pas considéré l'accès à la communication comme un outil d'appui et de renforcement des initiatives des associations.
- **La communication avec les partenaires institutionnels a constitué un grand apport à la réussite des projets** : les ONG ont souligné l'importance de la communication pour informer sur leurs projets et les valoriser ainsi que pour établir des relations de dynamique locale et bénéficier de l'aide et de l'appui d'autres partenaires institutionnels.

- **Enseignements tirés :**

- **La communication doit être une stratégie dans tout projet** : par rapport à ce point, les participants ont constaté que la production des supports de communication a donné plus de valeur aux projets en termes de visibilité et de valorisation des initiatives ;
- **La communication doit être une stratégie dans tout projet** : elle doit être adoptée dans la réflexion des associations lors du montage de leurs projets en tant stratégie de travail, visant la valorisation et le renforcement de leurs interventions ;
- **La communication doit s'adapter aux différents niveaux des interventions dans le projet** : la communication ne nécessite pas forcément de produire des supports ou des outils concrets, elle peut être conçue sous la forme d'une communication participative de proximité avec la population cible. Cependant, pour qu'elle soit efficace, il faut l'adapter au contexte des projets et aux spécificités (culturelles, sociales...) des régions cibles.
- **La communication facilite l'approche participative de la population cible** : elle permet de communiquer et de clarifier le projet auprès de la population cible d'une manière concertée et participative.
- **La communication est un facteur d'efficacité des projets** : c'est une stratégie à la fois pertinente et fiable, permettant la divulgation du projet auprès d'autres acteurs tout en valorisant son apport et renforçant son intervention sur le territoire, à travers de nouveaux partenariats.
- **A travers les projets, il y'a un apprentissage en matière de communication (besoin)** : les projets ont soulevé un besoin de communication de la part des associations partenaires, qui ignoraient l'utilité de cet axe en matière de renforcement et d'appui à leurs initiatives de développement. De plus, ces projets ont permis aux associations d'apprendre à travailler avec la communication en tant que volet primordial dans la vie de leurs projets pour atteindre des résultats satisfaisants.
- **La communication repose sur l'esprit de partage** : à travers la communication, on partage nos expériences et on échange nos informations, la communication facilite cet apprentissage réciproque entre les intervenants.

- **Suggestions et recommandations :**

- **Professionnalisation de l'action associative en matière de communication** : à travers des formations, les associations doivent acquérir de l'expertise en matière de communication, afin d'en faire un vrai outil de travail quotidien.
- **Exigence interne et externe d'un axe de communication dans l'élaboration des projets futurs** : la communication doit être intégrée dès l'élaboration des projets.
- **Mise à disposition de l'expertise en matière de communication en faveur des projets** : pour assurer la pertinence des interventions des associations, ces dernières doivent bénéficier de formations et d'échange

d'expérience, notamment avec les partenaires, afin de maîtriser la communication comme outil concret de renforcement et d'appui à leurs initiatives.

- **Prise en compte de 2 niveaux de renforcement des capacités en communication : transversal (PASC) et spécifique (partenaires) :** le programme lui-même doit prendre en considération l'appui aux associations locales en matière de communication tandis que le partenariat investira son expertise dans le développement de l'axe de communication et via l'exécution des projets.

2 - MISE EN RESEAU

▪ Constats :

- **Les projets PASC ont favorisé la possibilité de travailler en commun :** l'idée de partage et de mise en relation a été concrétisée d'une façon concevable durant le programme PASC, que se soit à travers les organisations des associations partenaires, ou bien encore par l'échange et le partage d'expériences au niveau du partenariat, du programme et par le biais des différentes formations réalisées ;
- **La richesse – diversité – disparité des ONG PASC :** les projets ont été caractérisés par une diversité au niveau des thématiques et des champs d'intervention. Cela a contribué à une certaine richesse, reste à savoir gérer ces différences qui risquent d'être une menace beaucoup plus qu'une valeur ajoutée du réseau lui même ;
- **L'existence de la volonté de la création d'un réseau d'associations partenaires du PASC - INDH :** les associations optent pour la création d'un réseau afin de bénéficier de cette diversité qui émane du PASC.

▪ Enseignements tirés :

- **Mise en garde contre la perte des identités respectives en profit de l'identité du réseau :** il faut prendre en considération la vocation et le pourquoi du réseau ainsi que son apport sur les associations partenaires, tout en préservant l'identité de chaque association et leur expertise relative à leur domaine d'intervention.
- **Avantages de la mise en réseau (partage – entraide – mutualisation – formations) :** la mise en réseau permettra d'investir les richesses et les expertises identifiées ou développées dans le cadre du PASC. L'exploitation de ces potentiels renforcera l'intervention et le développement des associations membres ainsi que leurs initiatives futures.

▪ Suggestions et recommandations :

- **Concrétisation de l'idée de réaliser un réseau :** il faut créer un réseau des associations marocaines partenaires du PASC, en déterminant son positionnement et sa contribution pour le développement local.
- **Exploiter la richesse, la diversité et la disparité des ONG PASC afin de créer une nouvelle dynamique :** tirer des profits et des enseignements est nécessaire pour exploiter les acquis du PASC et les mettre en valeur à travers la création du réseau qui devra avoir une mission très claire autour de son existence et sa vocation.
- **Favoriser les relations d'aide et de mutualisation entre les ONG, tout en respectant l'identité de chacun :** le réseau repose sur un esprit de partage, d'échange et d'entraide entre les associations partenaires, chacun disposant d'une expertise dans son domaine d'intervention (migration, santé, enfance, éducation, patrimoine culturel...). D'où l'obligation de respecter et de préserver l'identité de chaque association pour obtenir un réseau bien consolidé.

- **Définition du positionnement et de l'influence du réseau** : toute une démarche de réflexion et de polémique doit être achevée afin de justifier le pourquoi du réseau et ce qu'il apportera à la fois aux associations partenaires et au niveau de développement de la société civile. Cependant, le réseau doit avoir un positionnement bien clair pour déterminer sa mission et ses objectifs.

3 - INCLUSION ECONOMIQUE

- **Constats :**

- **Un an ne permet pas de quantifier l'impact de projet AGR** : pour évaluer la pertinence et la dynamique sociale créée dans l'environnement global d'un projet AGR, il lui faut un temps social de trois ans au minimum qui permet véritablement d'identifier son impact sur la vie sociale, économique et culturelle sur la population cible.
- **La PASC a contribué à améliorer le quotidien économique des populations cibles** : en quelque sorte, le PASC a permis d'améliorer les conditions de vie de la population cible, malgré le temps limité de ses interventions qui met en cause l'idée de la durabilité de ces actions.
- **La formation/qualification a permis l'insertion économique des bénéficiaires** : parmi les projets PASC, ceux qui ont envisagé des formations de qualification personnelle et professionnelle ont en quelque sorte favorisé une certaine autonomie des bénéficiaires.
- **Le PASC a initié l'insertion sociale par l'économique** : à travers des formations professionnelles, les bénéficiaires ont pu prendre en charge leur vie et s'insérer de manière à mieux accéder aux services sociaux de base.
- **L'autonomisation de la population cible dans les AGR continue à poser problème** : la durabilité de l'action pose un problème au niveau de l'insertion de la population cible dans un processus de production autonome, notamment par le biais des AGR qui nécessitent un certain temps pour que les bénéficiaires se chargent de les continuer seuls.

- **Enseignements tirés :**

- **Travailler non seulement avec les bénéficiaires mais aussi avec l'entourage** : afin de réaliser une inclusion économique, il faut se pencher sur l'environnement global, notamment dans sa dimension socioéconomique, tout en prenant en considération le fonctionnement de l'entourage et son aspect culturel.
- **Outils la population cible pour être autonome** : il faut donner à la population cible des outils adéquats pour favoriser son insertion et son implication dans la dynamique de développement de sa région.
- **L'AGR n'est pas uniquement un travail sur le revenu mais aussi un travail sur l'homme** : les projets AGR doivent assurer un développement économique mais aussi humain et social, puisque l'homme reste toujours le moteur et le centre du développement.

- **Suggestions et recommandations :**

- **Intégrer la compétence humaine dans les formations professionnelles** : les formations ne doivent pas se concentrer sur l'esprit de métier, elles doivent aussi contribuer à l'amélioration des connaissances personnelles des bénéficiaires.
- **Donner un temps social pour les projets d'insertion par l'économique** : il faut préciser la durée des projets à vocation d'inclusion économique pour obtenir des résultats pertinents.

4 - ACCES AUX SERVICES SOCIAUX

▪ **Constats :**

- **La persistance des résistances aux changements :** les projets doivent prendre en considération les mentalités de la population cible et leurs résistances aux changements, d'où la nécessité d'adopter des stratégies d'interventions adaptées au contexte cible et qui permettront de telles évolutions.
- **Le projet PASC a favorisé l'accès aux services sociaux des personnes aux besoins spécifiques :** les projets qui ont ciblé les personnes aux besoins spécifiques ont facilité leur insertion, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé.
- **La formation et l'information sont des outils importants d'accès aux services sociaux :** les formations achevées dans le cadre des projets ont contribué à sensibiliser les bénéficiaires et leur entourage autour de leurs droits et de l'importance de leurs accès aux services sociaux.
- **Pérennité, durabilité des projets ??? :** la question de la durabilité se pose elle-même, surtout dans ce type de projet qui reste lié aux financements. Dès qu'ils s'achèvent, l'association ne peut plus assurer la prise en charge de ces personnes.
- **Le PASC a permis l'amélioration de l'accès aux services sociaux (santé) :** quelques projets sont intervenus directement pour faciliter l'accès aux services sanitaires par le biais de séances de diagnostic et de formation afin de sensibiliser les bénéficiaires sur les maladies et la santé de la femme et de l'enfant.
- **Le projet PASC n'a pas touché tous les besoins de la population en matière de santé :** malgré les initiatives menées dans le cadre des projets PASC, il reste beaucoup à faire pour améliorer l'accès aux services sociaux.

▪ **Enseignements tirés :**

- **Privilégier l'investissement dans l'être humain plus que l'achat du matériel :** la vocation des projets futurs doit prendre plus en considération le développement humain, plutôt que les aspects matériel, notamment pour les projets de soutien des personnes aux besoins spécifiques.
- **Il reste beaucoup à faire pour l'insertion des personnes en situation d'handicap :** les projets de courte durée n'arrivent pas à atteindre l'insertion des personnes en situation d'handicap, il faut d'autres initiatives bien déterminées pour intervenir sur le contexte général des personnes en situation d'handicap.

▪ **Suggestions et recommandations :**

- **Donner de l'importance aux projets qui touchent l'humain (ressources) :** l'humain est un facteur essentiel dans le développement, ce qui nécessite des interventions centrées sur l'Homme et son développement pour aboutir au développement socio-économique.
- **Agir sur le comportement et le changement des mentalités :** dès le montage des Projets, il faut prendre en considération la mentalité des gens vis-à-vis de certaines thématiques, ce qui oblige à une réflexion partagée entre les différents acteurs.
- **Mobilisation des acteurs locaux (autorités) pour investir en direction de la pérennité de l'accès aux services sociaux :** pour garantir la pérennité des projets, il faut se concentrer sur la mobilisation des dynamiques locales et l'établissement de relations avec d'autres acteurs institutionnels.

- **La généralisation de l'accès aux services sociaux pour toutes les personnes en situation d'handicap** : les projets futurs doivent adopter l'approche Droit dans le montage des projets afin de faciliter l'accès des personnes en situation d'handicap aux différents services sociaux.

5 - INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE

▪ **Constats :**

- **L'aspect socioculturel constitue un handicap pour la mise en œuvre de l'approche genre** : il y'a une diversité culturelle dans les régions marocaines et la notion de genre diffère selon les coutumes et les habitudes de chaque région.
- **Une prise de conscience collective chez les ONG du PASC concernant la dimension genre** : les ONG ont soulevé l'importance de la présence de l'aspect genre dans les projets de développement.
- **L'impact positif du programme au niveau de la formation des jeunes en grandes difficultés** : les jeunes de toutes catégories ont tiré profit de l'ensemble des formations menées dans le cadre des projets PASC en matière de sensibilisation et de renforcement.
- **Divergence d'appréhension du genre dans la mise en œuvre des projets** : le genre n'est pas bien assimilé par les associations qui le comprennent souvent comme des activités justes au profit des femmes.
- **Les projets n'ont pas été suffisamment accompagnés pour l'intégration de l'aspect genre** : dans les phases du montage et de l'exécution des activités des projets, ces derniers n'ont pas été appuyés ni accompagnés pour l'intégration de l'aspect genre dans la pratique. Cela n'a pas permis une réalisation pertinente dans l'intégration de l'approche genre dans les Projets des associations partenaires.
- **L'homme et la femme ne prennent pas de décision ensemble** : malgré les efforts fournis pour atteindre l'égalité dans les chances et la prise de décision, qui sont des résultats escomptés dans les projets, ces derniers n'arrivent pas à changer les mentalités selon les spécificités des régions.

▪ **Enseignements tirés :**

- **Le genre, c'est d'agir sur les perceptions, les pratiques et les comportements** : il ne suffit pas seulement d'introduire des approches pour intégrer l'aspect genre, mais il faut travailler sur ce qui relève du champ d'intervention, constitué de personnes qui ont leurs propres perceptions. D'où la nécessité d'intervenir sur le changement de ces pratiques pour une bonne intégration de l'aspect genre.
- **La difficulté d'atteindre l'objectif du changement dans le cadre des projets limités « genre »** : le genre n'est pas lié seulement à la relation homme et femme, c'est un défi pour réaliser et améliorer les conditions de vie de la population afin que chacun dispose des mêmes chances d'accès aux services sociaux. C'est un travail cohérent sur différentes thématiques afin d'aboutir à un développement équitable et participatif.

▪ **Suggestions et recommandations :**

- **Prise en compte de l'environnement global dans le cadre des projets qui intègrent l'aspect genre** : il faut bien étudier le champ d'intervention et connaître les coutumes de chaque territoire avant d'élaborer des projets et les adapter ainsi au contexte socio-économique.
- **Formation sur l'approche genre préalable à la soumission des candidatures / appel à projet** : les associations doivent maîtriser le genre comme outil et comme stratégie intégrante de leur projet. A cet effet, il est souhaitable de discuter de cet aspect dès les premières phases du montage des projets.

- **Accompagnement durant toutes les phases de planification et de mise en œuvre des projets** : en matière d'intégration de l'approche genre, il faut accompagner les associations durant toutes les étapes du projet afin d'assurer le bon fonctionnement de sa prise en compte, et non pas juste se satisfaire de formations de temps en temps qui ne garantissent pas forcément la maîtrise de cet outil comme axe principal d'intervention.
- **Commencer à intégrer le genre au moment de l'élaboration du projet** : pour avoir un projet fiable qui répond aux besoins identifiés, il est souhaitable d'avoir des discussions et des formations autour du genre pour bien l'exploiter dans le projet en général.

6 - RENFORCEMENT DES CAPACITES

▪ **Constats :**

- **Les projets PASC ont permis la capitalisation du savoir et son partage à travers différents supports** : plusieurs initiatives ont tiré profit des projets PASC à travers la capitalisation de leurs interventions et en matière de production des supports ce qui a permis un certain échange et partage d'expériences et d'informations ;
- **Un faible débat dans le cadre des projets PASC sur la mission et la stratégie des associations** : il n'y avait pas de discussions lors des étapes préliminaires pour aborder la structure de l'association et identifier ses besoins dans le but de proposer des projets adaptables à leurs missions et également à leur environnement d'intervention ;
- **Le renforcement par la dynamique réseau a permis plus de partage et d'échange d'expériences et de savoirs** : les projets PASC ont permis une certaine collaboration entre les associations partenaires, durant des séminaires, des rencontres et des activités des associations. Cela leur a permis d'échanger leurs connaissances et d'initier la possibilité de travailler en réseau dans des projets futurs.
- **Le renforcement de capacités dans le cadre des projets PASC a permis une meilleure mise en œuvre des projets** : à travers différentes formes, notamment les formations, l'accompagnement et l'appui à l'action, ce processus de renforcement a contribué à renforcer les interventions des associations locales pour une bonne mise en œuvre de leurs projets de développement.
- **Le renforcement des capacités dans les projets PASC est insuffisant à l'égard du domaine de positionnement et du rôle des ONG dans leur environnement** : le renforcement dont les associations ont bénéficié n'a pas abouti à renforcer la structure des associations elles-mêmes et ni à consolider l'apport de leurs initiatives et de leurs approches au regard de leur positionnement et des pressions qu'elles peuvent subir dans la région.
- **Le PASC a permis le renforcement des aspects organisationnels et de gestion des associations** : les échanges et le partage menés dans le cadre des projets PASC ont permis d'explorer d'autres types d'organisation et de gestion des projets, ce qui a contribué à atteindre des résultats jugés, pertinents.

▪ **Enseignements tirés :**

- **Le renforcement de capacités se fait dans l'action** : ce sont les pratiques qui renforcent les capacités des associations, et ce à travers des actions quotidiennes menées sur terrain ;
- **Le réseautage est un moyen essentiel et pertinent pour le renforcement de capacités** : le réseautage, en tant que processus d'échange, de partage et d'entraide, permet la capitalisation des savoirs et des expériences, ce qui mène à un renforcement de capacités des associations ;

- **Aucun développement n'est possible sans le renforcement des capacités des ONG** : le développement local se fait par le renforcement des associations au niveau de leurs structures organisation et aussi à travers l'appui à leurs actions menées sur terrain ;
- **Il doit être amplifié pour s'inscrire dans la durabilité** : le renforcement de capacités doit être un aspect à part et discuté lors des négociations afin qu'il puisse répondre au développement des associations, à leurs positionnement par rapport aux missions et aux objectifs qu'elles se sont fixés et enfin pour assurer la continuité des leurs actions ainsi que la maîtrise de leurs outils de travail (et donc favoriser une certaine autonomie de gestion et une perception accrue de leur travail de développement).
- **Suggestions et recommandations** :
- **Concevoir un cahier de charge concerté cadrant le renforcement de capacités dans le partenariat** : il est nécessaire de mener une réflexion avant et de discuter de la contribution et de l'apport futures de telles initiatives en matière de renforcement des capacités et pour une pérennité de l'action ;
- **Renforcer le rôle et le positionnement des associations dans leur territoire et leur thématique**: le renforcement doit toucher l'aspect interne, à travers la maîtrise des outils de travail sur des thématiques d'intervention, pour assurer une certaine crédibilité des actions des associations et pour mieux déterminer leurs positionnement et leurs champ d'intervention ;
- **Définir au préalable les termes de pérennité et de durabilité des projets de renforcement de capacités des ONG** : il faut discuter de l'apport des projets futurs sur les territoires cibles, surtout en matière de durabilité de l'action, et non pas se satisfaire des projets qui ne prévoient pas une continuité et restent donc liés à des actions menées selon une limite très déterminée ;
- **Adapter les aspects de renforcement des capacités au contexte socioculturel, en tenant compte des besoins spécifiques** : il est nécessaire de créer une interaction entre les partenaires pour déterminer les termes de renforcement de capacité, tout en les adaptant au contexte du champ de travail et aux besoins exprimés par ces associations;
- **Promouvoir le renforcement des capacités visant la professionnalisation du tissu associatif** : le renforcement doit être stratégique dans les projets visant la professionnalisation de l'action associative et la maîtrise d'outils et d'approches de travail permettant une certaine indépendance et une autonomie de gestion ;
- **Mise en place de mécanismes de suivi et d'accompagnement des projets pour le renforcement des capacités** : le renforcement de capacité se fait à travers un plan stratégique, tout en identifiant des outils de travail mis en place en faveur des associations, pour un bon accompagnement et une atteinte des résultats escomptés ;
- **Donner de l'importance au renforcement des capacités dans les thématiques de développement (santé, éducation, AGR, formation...)** : chaque association intervenant sur une thématique spécifique, le renforcement des capacités doit prendre en considération cette richesse et cette diversité. Cela peut se faire à travers des partenaires qui travaillent dans les mêmes domaines dans le but de mettre à disposition des outils et des mécanismes qui facilitent un positionnement par rapport à la thématique adoptée.

7 - DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE CIVILE

▪ **Constats :**

- **Le développement de la société civile dépasse les moyens des associations du PASC :** c'est développement global qui doit être constitué par différents degrés d'intervention. Les projets PASC ont initié ce développement par un développement local et territorial ;
- **Les projets PASC ont contribué à l'amélioration du changement culturel dans la pratique mais pas dans les mentalités :** ces initiatives ont permis de faciliter le changement de quelques pratiques, au niveau de la participation des bénéficiaires (hommes – femmes – jeunes...) lors des rencontres, des ateliers de diagnostic et des campagnes de sensibilisation mais cela ne s'inscrit pas dans la durabilité (changement de mentalité) ;
- **Les projets PASC ont contribué à l'interaction des associations avec la société civile :** cela à travers une mise en relation avec des acteurs institutionnels locaux pour faciliter les actions et la valorisation des initiatives locales menées sur le territoire ;
- **Les projets PASC ont permis une implication dans la dynamique de la société civile et son interaction avec les services de l'état :** le travail de collaboration avec d'autres acteurs et intervenants que ceux du PASC a permis de créer une mobilisation et une interaction avec d'autres dynamiques de la société civile, dans le sens d'une sensibilisation et d'un plaidoyer sur des thématiques données et à travers le partage et la divulgation des réalisations produites dans les projets PASC ;

▪ **Enseignements tirés :**

- **Le développement de la société civile passe par plus d'implication et d'interaction entre ses acteurs :** c'est une dynamique complexe, qui nécessite la mobilisation des interactions entre les différents acteurs pour atteindre l'opinion publique ;
- **La notion d'approche Droit est à la base de toute initiative de développement de la société civile :** il faut commencer par ce qu'on a comme droit, il faut défendre une cause et sur cette base, mener tout un travail de sensibilisation et de plaidoyer pour l'acquérir ;

▪ **Suggestions et recommandations :**

- **La consolidation d'un réseau actif pour être un levier de développement de la société civile :** un réseau professionnel qui a une mission stratégique bien déterminée, qui répond aux besoins des associations partenaires et qui va leur permettre de se positionner pour apporter un changement valable ;
- **Consolider la position des acteurs du PASC pour qu'ils soient la locomotive d'une dynamique de la société civile au niveau local et régional :** ces associations doivent être les modèles d'un travail associatif basé sur des principes et des approches de travail pertinents, qui mènent à un changement positif ;
- **Les associations du PASC sont invitées à impliquer plus d'acteurs de la société civile et des communautés et interagir avec elles pour initier des réformes :** plus de partage, de travail de collaboration et de mise en réseau avec différents acteurs pour cerner les dimensions de la société civile, et contribuer par la suite à un développement durable et équitable ;
- **L'investissement dans le développement d'une société civile repose sur la compréhension de ses enjeux :** le renforcement de capacités doit s'effectuer à deux niveaux, le premier doit se baser sur le renforcement de la perception et de la réflexion associative vis-à-vis du développement (positionnement, vocation, mission, apport, développement des thématiques...), le deuxième s'articule autour de l'action associative sur le terrain (montage du projet, rencontres, sensibilisation, plaidoyer...).

CONCLUSION

Cet exercice de réflexion et d'analyse concertée et participative, mené avec les associations partenaires du PASC-INDH, a permis de bien encadrer cette initiative et de soulever les points importants qui ont marqué la réalisation du programme PASC-INDH et les résultats enregistrés.

En principe, le programme PASC – INDH, a contribué d'une manière pertinente à initier la mobilisation et le développement de la dynamique associative, en matière de réalisation des projets de développement au sein de plusieurs régions. Cela a permis de mettre en pratique un cadre évolutif de renforcement de capacités des associations partenaires, en appuyant et en accompagnant leurs interventions au niveau de leurs territoires.

Ces deux jours de travail ont permis de tirer des leçons à prendre en considération dans les initiatives futures, notamment pour ce qui concerne la durée des projets, l'adaptation du processus d'appui et de renforcement des capacités ainsi que son apport et son efficacité à un niveau local et en termes de pérennité et de durabilité des réalisations entreprises.