

Partenariats en appui à la société civile

Une approche innovante pour renforcer les capacités des ONG

Le Programme PASC



Une approche innovante pour renforcer les capacités des ONG

Le Programme PASC



Partenariats en appui à la société civile

Une approche innovante pour renforcer les capacités des ONG

Le Programme PASC
2007-2009



LE PROGRAMME PASC D'APPUI A LA SOCIETE CIVILE

Une approche innovante pour renforcer les capacités des ONG

Au cours des deux dernières années, de 2007 à 2009, le Programme d'Appui à la Société Civile PASC a œuvré au renforcement des capacités des ONG marocaines afin de consolider leur rôle d'acteur majeur dans les efforts de développement humain et de réduction de la pauvreté au Maroc. Le PASC est en accord avec les priorités nationales en la matière, exprimées depuis 2005 à travers le déploiement de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

De par son caractère pilote, le PASC a adopté une démarche innovante pour le renforcement des capacités des ONG. En effet, il s'est basé sur la mise en place de partenariats associatifs italo-marocains d'exécution de projets. Le Programme part ainsi du principe que le renforcement des capacités des associations résulte à la fois d'un processus d'apprentissage par le travail et d'un accompagnement ciblé et quotidien. Ainsi, à travers les efforts conjugués de 48 ONG marocaines et italiennes, près de 30 projets de développement ont vu le jour sur l'ensemble du territoire marocain.

Lancé en 2007 grâce au financement de la Coopération Italienne (deux millions d'euros sur deux ans), le PASC a été mis en oeuvre par le PNUD Maroc. Depuis juillet 2009, les ONG partenaires ont toutes mené à terme les projets initiés dans le cadre du Programme, et ont animé une réflexion participative ayant comme double objectif celui de l'évaluation du Programme et de sa capitalisation.

Fin 2009, le Programme se trouve en phase de clôture. Le présent document propose une lecture méthodologique de l'expérience du PASC, afin d'en promouvoir une capitalisation technique de la part de tout acteur intéressé à mettre en valeur le potentiel du partenariat en tant que vecteur du renforcement de capacités.

LES AMBITIONS DU PASC ET SON CONTEXTE D'ACTION

La volonté du PASC d'œuvrer au renforcement des capacités des ONG se fonde sur la conviction que des progrès significatifs en matière de développement humain passent nécessairement par l'implication de la société civile. Cette vision repose sur deux idées fondatrices :

1

Les ONG constituent une force motrice du développement local participatif. Par leur contribution à une identification participative des besoins du territoire et en établissant des passerelles entre ses différents acteurs, les ONG accélèrent la démocratisation du développement et jettent les bases d'un nouveau dialogue social.

2

Par leur connaissance précise des contextes locaux et des besoins des populations les plus démunies, les ONG disposent d'une expertise précieuse pour la mise en œuvre du développement humain. Leur capacité à réveiller l'implication citoyenne et à stimuler l'engagement des bénéficiaires est le gage d'un développement durable.

QUELLE COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT AU MAROC ?

Le PASC se déploie dans un contexte spécifique favorable à la réalisation de ses ambitions : celui d'un pays à revenu intermédiaire, fermement résolu à rattraper ses retards en matière de développement humain et déterminé à atteindre la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

✓ L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)

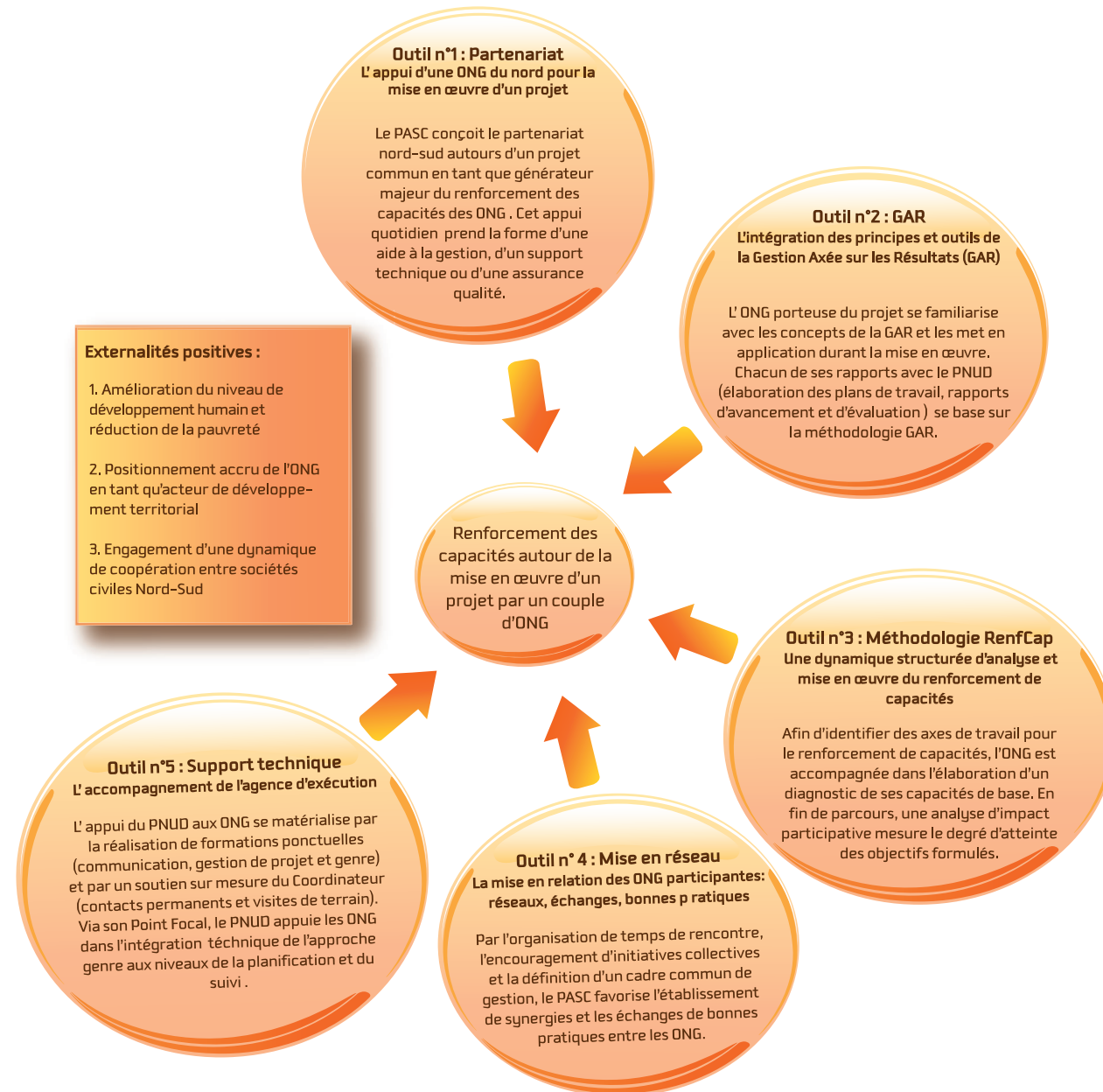
Stratégie nationale d'envergure pour la réalisation du développement humain, l'INDH entend s'appuyer sur une démarche déconcentrée ainsi que sur un nouveau partenariat entre les différentes composantes de la société, ce qui suppose un renforcement conséquent de leurs capacités d'action.

✓ Le Programme ART Gold Maroc

Mis en œuvre par le PNUD, ART Gold Maroc cible le renforcement des capacités participatives au niveau de la Région et de ses collectivités locales, afin de promouvoir l'effectivité de la gouvernance démocratique à cet échelon et l'élaboration collective d'une stratégie régionale de développement appuyée par la coopération décentralisée.

UNE APPROCHE INTÉGRÉE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ASSOCIATIONS

En recourant à une palette étendue d'outils et de mécanismes, le PASC propose une démarche intégrée pour la qualification des acteurs associatifs.



L'IMPULSION D'UNE DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE PAR LE TRAVAIL

L'apprentissage par le travail, ou « learning by doing », constitue le concept phare du PASC pour le renforcement des capacités des ONG. Cette approche méthodologique se base sur l'idée que la qualification des ONG résulte nécessairement d'une confrontation avec les réalités vécues lors des différentes phases de la mise en œuvre de projet. Il s'agit de reconnecter le contenu des apprentissages aux besoins réels, concrets et exprimés par les ONG.

Ainsi, les différents outils proposés par le PASC s'appliquent à un niveau opérationnel, renforçant de manière continue les capacités de l'ONG locale et alimentant en permanence les performances du projet de développement qu'elle réalise. Le renforcement des capacités de l'ONG et la réalisation de son projet de développement s'exercent donc de façon simultanée et s'auto-enrichissent mutuellement. A partir d'une auto-analyse, dûment encadrée, des capacités de base de l'ONG locale, les partenaires associatifs identifient des priorités d'apprentissage et des moyens pour y répondre. Durant la mise en œuvre du Projet, le travail quotidien des ONG adresse une variété de questions relevant dans la qualification associative (gouvernance, business processes, outils de gestion, communication et relation externes, ...) et fournit une opportunité d'apprentissage continu. En phase de clôture, une analyse réalisée selon un mode tripartite (les deux ONG et le PNUD) évalue les acquis en capacités dérivants de l'intégration de l'ONG dans la dite dynamique d'apprentissage par le travail.

UN EXEMPLE DE LEARNING BY DOING : L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE DU PASC

Réunies durant trois jours et réparties au sein de trois groupes thématiques, une vingtaine d'ONG partenaires a pu rendre compte de ses appréciations et faire part de ses recommandations au niveau du Programme. A cette occasion, elles ont évalué l'impact de leur projet sur le développement humain et la résorption de la pauvreté, leur rôle dans le développement territorial et la pertinence des outils proposés par le Programme. Cette expérience a fourni aux ONG une opportunité supplémentaire, concrète et pratique de renforcement de leurs capacités. Par ailleurs, cette revue participative a constitué un nouveau temps d'échange inter-associatif permettant aux ONG de détecter des synergies possibles, de s'inspirer des bonnes pratiques et de mieux se faire connaître par le monde associatif. Les acquis de la réflexion ont été formalisés dans un Rapport final, qui fournit des indications aptes à affiner la méthodologie et les outils du Programme, et propose des axes stratégiques qu'une telle démarche pourrait incorporer pour l'avenir.

Un Programme à dimension multiple

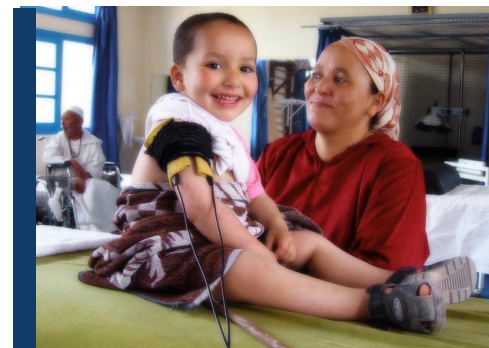
30 Projets réalisés

48 ONG participantes

11 Régions touchées

L'hétérogénéité est l'une des lignes de fond qui identifie le PASC.

Le Programme s'est d'abord caractérisé par la diversité des acteurs associatifs directement impliqués. En effet, sur une durée de deux ans et à l'occasion de deux appels à propositions, près de 48 ONG italiennes et marocaines ont participé au Programme : parmi elles, des ONG déjà reconnues dans le monde du développement et d'autres, plus artisanales et de moindre envergure.



Pluralité encore, à l'égard cette fois de l'ancrage géographique des 30 projets réalisés : près de 11 régions ont été touchées et quatre projets ont été conçus à l'échelle nationale.

Enfin, c'est aussi la variété des domaines d'intervention des projets qui constitue l'originalité du PASC. Considérant que le combat contre la pauvreté et pour le développement humain est incontestablement de nature multisectorielle, le PASC a inclus des projets intervenant dans des domaines très variés (AGR, accessibilité aux services sociaux de base, lutte contre l'exclusion sociale, migration et développement, ...). Cela a également permis de laisser une véritable marge d'initiative aux ONG et de les valoriser en tant que

force de proposition et d'action pour le développement.

Selon les besoins et les projets, le financement alloué a oscillé entre 30 000 et 100 000 dollars US.

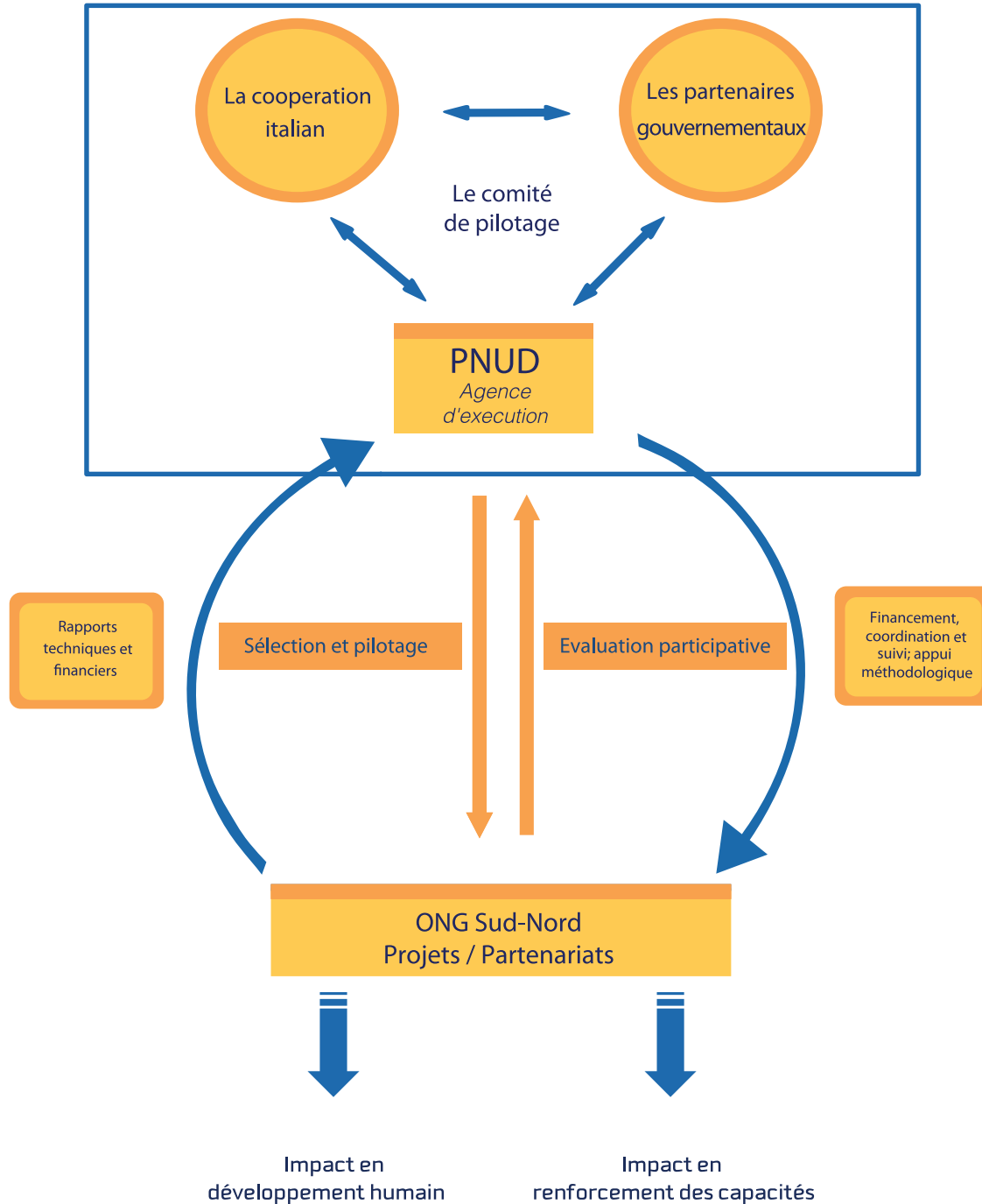
Des partenariats de coopération inédits entre ONG du Sud et du Nord

L'originalité du Programme consiste notamment à inverser la répartition traditionnelle des rôles entre ONG dites « du nord » et « du sud ». Effectivement, la responsabilité de l'exécution du projet est confiée à l'ONG marocaine. Cette dernière se porte donc garante de la conduite du projet ainsi que de sa gestion financière, et assume la charge des relations avec l'agence d'exécution du Programme, ici le PNUD.

Partant de là, le rôle du partenaire italien pour le renforcement des capacités de l'ONG marocaine prend plusieurs formes. La Convention de partenariat détermine les modalités de coopération entre les ONG, sur le plan de la gestion de projet comme au niveau des actions spécifiques pour le renforcement de leurs capacités. L'identification des avantages comparatifs, des faiblesses et des besoins exprimés par chacune des ONG est à la base de l'agencement des relations partenariales et de la division des tâches. Ainsi, selon les cas, l'appui du partenaire italien a pu se traduire par un accompagnement ponctuel ou permanent en termes d'exécution d'activités, de suivi technique ou encore de dispenses d'expertises ou de conseils. Enfin, pour soutenir au mieux l'ONG italienne dans le renforcement des capacités de son partenaire, 15% du budget du projet lui est consacré.



LES DYNAMIQUES PARTENARIALES



PROJETS ET ONG

› Migrations

- AFVIC - COOPI (Chaouia - Oaurdigha ; Tadla - Azilal)
- Coordination ONG Khouribga - COOPI (Chaouia - Oaurdigha)
- TANMIA - CISS (National)

› Environnement

- ALCESDAM - CISS (Guelmim - Smara)
- Association Hassi Labiad - Osservatorio Mediterraneo - Bambini nel Deserto (Meknes - Tafilalt)

› Activités Génératrices de Revenus

- Association Beni Zemmour - ICS (Chaouia - Oaurdigha)
- Association Beni Meskine - CEFA (Chaouia - Oaurdigha)
- ADRAR - MOVIMONDO (Meknes - Tafilalt)
- ADRAR - AMSSF - MOVIMONDO (Meknes - Tafilalt)
- AMSSF - ACS (Tadla - Azilal)
- ATIL/MC - MOVIMONDO (Tanger - Tétouan)
- CICSN - CICSENE (Grand Casablanca)
- Tamesloht 2010 - RETE (Marrakech - Tansift - El Haouz)

› Services de base (éducation et santé) et sensibilisation

- APPSDS - CICSENE (Chaouia - Oaurdigha)
- Association Santé & Environnement - Soletterre (Chaouia - Oaurdigha)

- Casa Lahnina - OVCI (Rabat - Salé - Zemmour - Zaer)
- Croissant Rouge Marocain - AEDF - RETE (Marrakech - Tansift - El Haouz)
- ECODEL - CESVI (Tanger - Tétouan)
- Fondation Moulay Slimane - Africa '70 (Orientale)
- Fondation Zakoura Education - MLAL (Tadla - Azilal)
- Horizons des Handicapés - VISES (Souss Massa Draa)

› Promotion de la femme et des jeunes en difficulté

- Bayti - CISS (Gharb-Chrarda-Beni Hssen)
- Sidalia - GVC (Orientale)
- AEDF - Cinemovel (Marrakech - Tansift - El Haouz)
- Osraty - Amici dei Bambini (Rabat - Salé - Zemmour - Zaer)

› Renforcement organisations de base

- AMSED - MLAL (Tadla - Azilal)
- Boughaz - COSPE (Tanger - Tétouan)
- FCDM - AMECE (National)
- TANMIA - CISS (National)
- Projet réseau ONG Italiennes (National)

LES PHASES DU PROGRAMME PASC

PHASE I

PHASE PRÉPARATOIRE

INSTALLATION DES STRUCTURES DE PILOTAGE ET DE GESTION DU PROGRAMME (COMITÉ DE PILOTAGE ET UNITÉ DE GESTION)

ETABLISSEMENT DES NORMES DU PROGRAMME (MANUELS, PROCÉDURES ET CRITÈRES DE SÉLECTION) ET LANCEMENT DE L'APPEL À PROPOSITIONS

PRÉSÉLECTION PAR UN COMITÉ TECHNIQUE ET RENCONTRES AVEC LES ONG POUR HARMONISER LEURS PROPOSITIONS AVEC LES STANDARDS DU PNUD (GENRE ET GAR), ÉTABLIR LA SITUATION DE BASE DES CAPACITÉS DES ONG ET IDENTIFIER DES AXES D'INTERVENTION POUR LEUR RENFORCEMENT

SÉLECTION DÉFINITIVE DES PROJETS ET DES PARTENARIATS, SIGNATURE DES ACCORDS DE COOPÉRATION PNUD-ONG ET FINANCEMENT DES PROJETS

PHASE II

PHASE DE MISE EN ŒUVRE

MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PAR LES ONG

DÉPLOIEMENT D'INITIATIVES PARTENARIALES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

SUIVI TECHNIQUE, ADMINISTRATIF ET QUALITATIF DES PROJETS PAR L'UNITÉ DE GESTION ET, INDIRECTEMENT, PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE DU PROGRAMME

MISE EN PLACE DE TEMPS DE RENCONTRES, DE FORMATIONS PONCTUELLES, ET D'OPÉRATIONS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

PHASE III

PHASE D'ÉVALUATION

CLÔTURE DES PROJETS

EVALUATION DES PROJETS/PARTENARIATS : IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET ÉCONOMIQUE LOCAL, RÉSULTATS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, IDENTIFICATION D'ENSEIGNEMENTS ET DE BONNES PRATIQUES

EVALUATION PARTICIPATIVE DU PROGRAMME ET RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES POUR UN CAHIER DE CHARGES RENOUVELÉ

CAPITALISATION TECHNIQUE, PROMOTION ET REPRODUCTION DE LA DÉMARCHE DU PASC



Après deux ans, quel bilan et quelles réalisations ?

En termes de renforcement des capacités des ONG

Le renforcement des capacités qui résulte de l'engagement des ONG dans le PASC a concerné aussi bien leur structuration interne et organisationnelle que leurs compétences en matière de gestion de projet.

Au niveau structurel, les ONG ont affiné la vision stratégique de leurs missions. Elles ont également mieux structuré leurs ressources humaines, en les professionnalisant, en recrutant et en répartissant plus judicieusement les rôles et les tâches de chacun. Elles ont fréquemment établis des processus internes plus performants. En termes de relations externes, elles ont amélioré leur aptitude à communiquer, noué de nouveaux partenariats institutionnels et associatifs, et accru leur visibilité ainsi que leurs capacités en recherche de fonds.

En termes de gestion de projet, l'intégration et la mise en application de la Gestion Axée sur les Résultats leur a permis d'optimiser leurs capacités de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ; par ailleurs l'ensemble d'outils techniques proposés par la GAR sont désormais intégrés dans leur savoir-faire en matière de gestion.

Le renforcement des capacités des ONG s'est également exercé sur leur **domaine thématique d'expertise** (écotourisme, migration, plaidoyer,...), et ce notamment grâce à la contribution à la mise en œuvre des activités de la part de l'ONG italienne, porteuse d'une connaissance technique particulière liée à l'objet du projet.

Soulignons que le **renforcement des capacités associatives s'est opéré aussi dans le sens sud-nord**. En vertu de la relation partenariale, les ONG du Nord ont amélioré leur connaissance du contexte local, de ses problématiques et de ses acteurs. De plus, en contrecarrant l'asymétrie qui prévaut habituellement dans ce genre de rapport, elles ont pu expérimenter une nouvelle forme de dialogue entre sociétés civiles sud-nord. A sa manière et en tant que passerelle entre sociétés civiles du Sud et du Nord, le PASC a donc tenté de contribuer à la réalisation de l'**Objectif du Millénaire n°8** qui concerne la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement.

En matière de développement humain et de lutte contre la pauvreté



Même si le but premier du PASC est de contribuer à l'amélioration des capacités des ONG, les projets qu'elles ont menés ont eu des retombées significatives en matière de développement humain et de lutte contre la pauvreté. (Voir page suivante, "le PASC en chiffres")

Les projets des ONG du PASC ont ainsi contribué à un renforcement de la participation civile et citoyenne, à une amélioration des niveaux de vie économique des populations, à l'habilitation des femmes et à une meilleure accessibilité des services sociaux de base.



En matière de positionnement de l'ONG au niveau local

De nombreux projets engagés par les ONG participantes ont impliqué des associations locales. A travers des actions de formations, de plaidoyer et de mise en réseau, ainsi que via une implication directe des organisations de base à la mise en œuvre des activités, les ONG du PASC ont contribué à leur tour à une qualification accrue de leurs partenaires associatifs locaux. Par une sorte d'effet domino, l'objectif de renforcement des capacités du Programme s'est donc diffusé en dehors des ONG directement impliquées dans le PASC. A ce titre, elles se sont imposées en tant qu'associations relais à un niveau local, ce qui supporte une dynamique allant dans le sens de la durabilité des démarches initiées.

Finalement, les ONG du PASC ont pu accroître leur **positionnement en tant qu'acteurs de développement local**, tant vis-à-vis des OSC, que des institutions publiques et d'autres acteurs nationaux et internationaux de la coopération. Désormais qualifiées et crédibles, elles catalysent sur le terrain des énergies diverses et les orientent vers la réalisation, à l'échelle locale, d'un développement plus humain, participatif et durable.

LE PASC EN CHIFFRES

En quelques chiffres, le PASC c'est aussi ...

2 729 personnes formées

26 054 personnes sensibilisées

847 associations locales impliquées

8 514 personnes bénéficiaires d'actions menées dans les domaines de l'éducation et de la santé

20 actions de création ou de soutien aux Activités Génératrices de Revenus

45% proportion de femmes parmi les bénéficiaires des activités des projets

35% proportion de jeunes de moins de 18 ans parmi les bénéficiaires des activités des projets

13 interventions pour la réhabilitation du patrimoine naturel ou culturel

58 produits et/ou initiatives de communication développés autour des projets

61 nouveaux partenariats établis avec des institutions

13 grands échanges thématiques organisés par et entre les ONG du PASC, sur la base de leur propre initiative

25 ateliers et rencontres d'envergure institutionnelle ou médiatique

18 documents de recherche ou d'étude élaborés par les ONG

PERSPECTIVES

Testé pendant deux ans en tant que Programme pilote visant le renforcement des capacités des ONG, le PASC a constitué une sorte de laboratoire dont les diverses expériences de terrain ont abouti à la validation de plusieurs formules d'appui à la société civile.

Celles-ci peuvent donner lieu à plusieurs possibilités de spécialisation du PASC:

- ✓ Accentuer le rôle des ONG dans la planification et la gestion territoriale par une insertion dans les systèmes de coopération décentralisée, vecteurs privilégiés pour le transfert de compétences et de moyens
- ✓ Au niveau partenarial, favoriser une coopération entre ONG Sud-Sud, appartenant au même pays ou à la même région, et contribuer ainsi à structurer et à harmoniser l'action des Organisations des Sociétés Civiles du Sud
- ✓ Privilégier certaines thématiques ou zones géographiques afin de renforcer la pertinence des transferts d'expertises ou de répondre à des besoins spécifiques et urgents pour la réalisation du développement humain

Aujourd'hui, le PASC est susceptible d'éveiller l'intérêt des acteurs suivants :

- ✓ Les bailleurs de fonds et les agences d'exécution, le Programme constituant un cadre et un outil de gestion efficace pour le financement et la mise en œuvre de microprojets
- ✓ Les ONG, puisque le Programme est vecteur du renforcement de leurs capacités et leur accorde un rôle actif et central pour l'exécution d'un projet de leur initiative
- ✓ Les pouvoirs publics, le PASC constituant, par l'établissement de nouvelles relations avec les Organisations de la Société Civile, une occasion pour donner chair au concept de développement local participatif

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Maroc :

13, Avenue Ahmed Balafrej Souissi

Casier ONU, Rabat Chellah Maroc

10 000 RABAT

212(0) 537 633 090

registry.ma@undp.org

www.pnud.org.ma

M. Luca Portacolone, Coordinateur du Programme PASC : luca.portacolone@undp.org

Le Bureau de la Coopération Italienne au développement au Maroc :

2, Rue de Midelt

Hassan

10 000 RABAT

212(0) 537 761 943

212(0) 537 761 984

cooperazione.rabat@esteri.it

UN MONDE D'EXPÉRIENCE DU DÉVELOPPEMENT

Le PNUD est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations Unies. Il prône le changement, et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leurs conditions de vie. Nous sommes présents sur le terrain dans 166 pays, les aidant à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux auxquels ils sont confrontés en matière de développement. Au Maroc, le portefeuille de pro-

grammes de développement du PNUD s'articule autour de deux grands thèmes :

- La lutte contre la pauvreté et le développement humain ;
- L'environnement et l'énergie.

L'équité du genre, la bonne gouvernance, les droits humains, l'implication des jeunes dans le processus de développement sont des thèmes transversaux qui sont pris en compte tout au long du processus allant de la conception à la réalisation des programmes.

LE PNUD EN CHIFFRES

- 135 bureaux du PNUD de par le monde
- 166 pays où le PNUD est présent
- 5 milliards de dollars de revenus en 2007
- 5 593 Volontaires des Nations Unies à l'œuvre dans le monde
- 599 Rapports nationaux sur le développement humain publiés dans 135 pays
- 46 des pays les plus pauvres du monde reçoivent l'aide du PNUD pour participer au commerce international et en bénéficier
- 122 pays bénéficiaires de programmes du PNUD exécutent des projets dans le domaine de l'énergie et de l'environnement

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sont le fruit de différentes recommandations qui découlent de la conférence des Nations Unies, tenues à New York, en septembre 2000. Au nombre de huit, ces objectifs sont proclamés à travers la déclaration du millénaire des nations unies adoptés par 191 pays dont 147 étaient représentés par leur chef d'Etat ou de gouvernement.

Objectifs fixés

Les gouvernants ont fixé un délai de 25 ans, entre 1990 (année se base) et 2015 (année horizon), pour atteindre les 8 objectifs :



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Assurer l'éducation primaire pour tous



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Réduire la mortalité infantile



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Améliorer la santé maternelle



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Assurer un environnement durable



Objectifs du Millénaire pour le Développement
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement