



# EVALUATION FINALE

**Maroc**

Fenêtre thématique  
Culture et développement

## **Titre du Programme:**

Le patrimoine culturel et les industries  
créatives comme vecteurs de développement  
du Maroc

# Prologue

L'élaboration de ce rapport d'évaluation finale a été coordonnée par le Programme conjoint du Fonds pour la Réalisation des OMD en ayant pour but d'évaluer les résultats obtenus à la fin du programme. Tel que stipulé dans la stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds, tous les 130 programmes, des 8 fenêtres thématiques, sont tenus de faire exécuter et de financer une évaluation finale indépendante, en plus de l'évaluation à mi-parcours.

Chaque évaluation finale a été à la charge du Bureau du Coordonnateur Résident du pays dans lequel est mis en œuvre le programme. Le Secrétariat du F-OMD a fourni aux équipes de pays des directives et s'est assuré de la qualité du processus d'évaluation, y compris de la révision des TDR et des rapports d'évaluation. Toutes les évaluations finales devraient être menées en conformité avec le manuel du Réseau d'Évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE « Normes de qualité sur l'évaluation du développement », et du manuel « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » publiées par Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Les évaluations finales sont sommatives de nature et cherchent à mesurer jusqu'où les programmes conjoints ont pleinement mis en œuvre leurs activités, fournis des produits et obtenus des résultats. Elles génèrent aussi des connaissances importantes basées sur des preuves pour chaque fenêtre thématique du F-OMD en identifiant les meilleures pratiques, les leçons apprises pouvant être appliquées à d'autres interventions sur le développement et à l'élaboration de politiques aux niveaux local, national, et mondial.

Nous remercions le Coordonnateur Résident et leurs bureaux de coordination respectifs, ainsi que les équipes de programme pour leurs efforts à entreprendre cette évaluation finale.

Le Secrétariat du F-OMD

*L'analyse et les recommandations de cette évaluation sont celles de l'évaluateur et ne reflètent pas nécessairement l'avis du programme conjoint ou du Secrétariat du F-OMD.*



ROYAUME DU MAROC



**PROGRAMME CONJOINT DE COOPERATION "LE PATRIMOINE CULTUREL ET  
LES INDUSTRIES CREATIVES COMME VECTEURS DE DEVELOPPEMENT AU  
MAROC 2008-2012"**

---

**ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT**

---

# RAPPORT FINAL

VERSION FINALE

**Juillet 2012**

---



**BAJEDDI  
INTERNATIONAL  
CONSULTING**  
sarl

Villa 38, Résidences Mimosas  
12040 Temara  
Maroc  
Tél +212 661403064  
Mail: bajeddi@menara.ma

Ce rapport a été préparé avec l'assistance du MDGf. Il présente l'opinion des consultants et ne représente pas nécessairement le point de vue du Programme Conjoint

Rapport élaboré par :

**Mr Mohammed BAJEDDI**

Evaluateur Senior, Consultant international, Chef d'équipe

**Mme Naima LAHBIL TAGEMOUATI**

Docteur d'Etat en Economie, Consultante

---



Villa 38, Résidences Mimosas  
12040 Temara  
Maroc  
Tél +212 661403064  
Mail: bajeddi@menara.ma

## TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF .....	1
I. INTRODUCTION .....	7
II. CONTEXTE DE L'EVALUATION : OBJECTIFS ET APPROCHE GENERALE .....	8
II.1 CONTEXTE GENERAL.....	8
II.2 CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA CULTURE.....	9
III. BUT ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	10
III.1 BUT DE L'EVALUATION.....	10
III.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION .....	10
IV. METHODOLOGIE ET APPROCHE D'EVALUATION ADOPTEE .....	11
V. CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION FINALE .....	14
VI. DESCRIPTION DES ACTIVITES ET ANALYSE DES CHANGEMENTS .....	14
VI.1 HISTORIQUE P.C.....	14
VI.2 L'APPROCHE GENERALE ADOPTEE .....	15
VI.3 ARTICULATION DE L'EVALUATION FINALE DU PC AVEC LES EVALUATIONS THEMATIQUES ....	16
VI.4 DESCRIPTION DU PC .....	17
VI.4.1 CONSISTANCE DU PC .....	17
VI.4.2 DESCRIPTION DES ACTIVITES. ....	18
VI.5 ANALYSE DU CHANGEMENT APRES L'EVALUATION A MI PARCOURS DU PC.....	21
VII. NIVEAUX D'ANALYSE : CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION .....	22
VII.1 NIVEAU CONCEPTION : PERTINENCE .....	22
VII.2 NIVEAU PROCESSUS : EFFICIENCE .....	25
VII.2.1 ANALYSE DU MONTAGE INSTITUTIONNEL .....	25
VII.2.2 ANALYSE DE LA GESTION DU PC.....	26
VII.2.3 ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINE ET MATERIELLE .....	27
VII.2.4 STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET LE DEVELOPPEMENT DES OMD.....	28
VII.2.5 LES MODALITES ET LE CHOIX DES ACTIONS DU PC.....	28
VII.2.6 LE SUIVI DES ACTIONS S&E .....	30
VII.2.7 LA GESTION FINANCIERE DU PC.....	30
VII.2.8 LA PARTICIPATION ET L'APPROPRIATION .....	32
VII.3 NIVEAU RESULTATS : EFFICACITE .....	33
VII.3.1 ANALYSE DES RESULTATS.....	33
A) L'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE LA CULTURE (RESULTAT 1 ET 2 ; PRODUIT 1 A 6) .....	33
B) LES PCDs (RESULTAT 3, PRODUIT 7 ET 8).....	34
C) LES AGRs (RESULTAT 3, PRODUIT 9) .....	37

D)APPROCHE PARTICIPATIVE.....	42
E)LA COMMUNICATION (RESULTAT 4, PRODUIT 10 ET 11).....	43
F)SUIVI EVALUATION.....	43
VII.3.2 CONTRIBUTION ET COMPLEMENTARITE AVEC LA POLITIQUE PUBLIQUE.....	43
VII.4 DURABILITE .....	47
VIII. ANALYSE SWOT.....	50
IX. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	52

## ANNEXES

Annexe 1 : Documents consultés.....	57
Annexe 2 : Personnes rencontrées .....	59
Annexe 3 : Chronogramme global de réalisation .....	63
Annexe 4 : Liste des bénéficiaires et budget dans la zone de convergence.....	64
Annexe 5 : Etat de réalisation des activités initiales et finales.....	67
Annexe 6 : Liste des études réalisées dans le cadre du PC.....	80
Annexe 7 : Le programme de travail de terrain.....	82
Annexe 8 : Les AGRS.....	83
Annexe 9 : Les PCDs .....	89
Annexe 10 : Les termes de référence .....	92

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le budget prévisionnel et réalisé du PC.....	30
Tableau 2 : L'importance du budget des communes affecté au patrimoine culturel. ....	35
Tableau 3 : Les activités réalisées ou en cours dans le cadre des PCDs .....	35
Tableau 4 : Les bénéficiaires des AGRs .....	37
Tableau 5 : Les AGRs réalisées par le PC.....	39
Tableau 6 : Estimation des revenus dégagés par les AGRs.....	42
Tableau 7 : Le taux de pauvreté et de vulnérabilité dans quelques communes appuyées par le PC.....	46
Tableau 8: Analyse SWOT du Programme Conjoint MDGf-Maroc .....	51

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cadrage méthodologique .....	13
Figure 2 : Déroulement des activités .....	13
Figure 3 : Les phases de mise en œuvre du P.C.....	15
Figure 4: Articulation de l'évaluation finale du PC avec les évaluations thématiques.....	16
Figure 5 : Le cadre logique du programme conjoint.....	18
Figure 6: Répartition du budget engagé par résultat du PC à fin mai 2012 .....	20
Figure 7: Répartition du budget engagé par produit du PC à fin mai 2012.....	20
Figure 8: Réajustement du budget du PC entre les 5 agences du SNU concernées à fin mai 2012..	21
Figure 9: Répartition du budget engagé par agence à fin mai 2012 .....	31
Figure 10 : Evolution semestrielle des engagements du budget dans le PC .....	31
Figure 11 : Evolution des engagements du budget par agence.....	32

## ENCADRE

---

Encadré 1: Les 8 Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).....	8
Encadré 2 : Appui aux zaouias dans la zone de convergence du PC .....	36

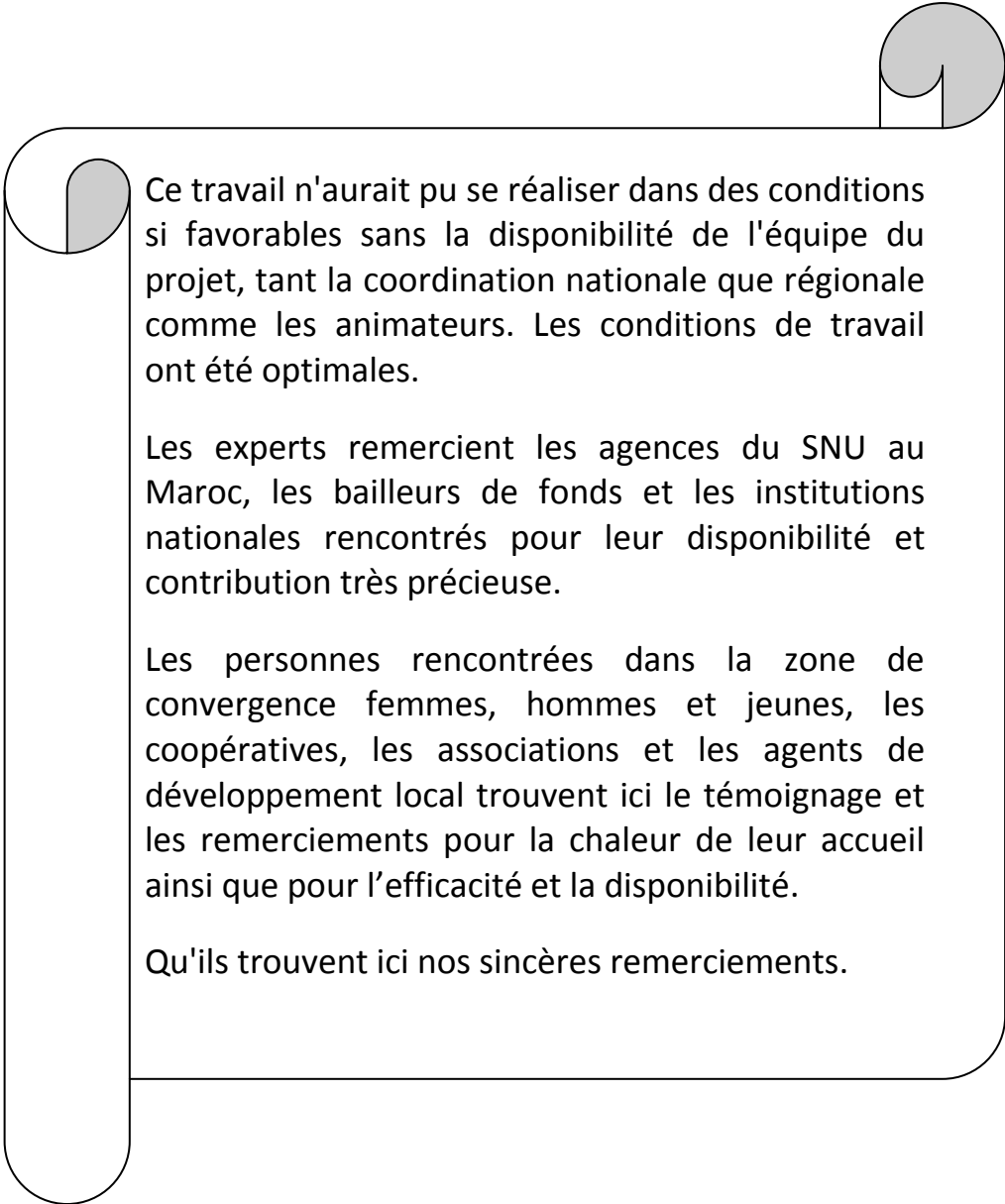
## ABREVIATIONS

A	Activité
ADL	Association de développement local
\$US	Dollar US
AGR	Activité Génératrice de Revenus
BCR	Bureau du Coordinateur Résident
CGP	Comité de Gestion du Programme
CNC	Comité national de coordination
CPC	Coordinateur du Programme Conjoint
CSP	Comités de Suivi technique des Produits
DPC	Document du Programme Conjoint
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
FNUAP	Fonds des Nations-Unies pour la Population
F-OMD	Fonds des Nations-Unies pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
IC	Industries Créatives
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MAPM	Ministère de l'agriculture et des pêches maritimes
MC	Ministère de la Culture
MDSFS	Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité
MI	Ministère de l'Intérieur
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONUDI	United Nations International Development Organization
PC	Programme Conjoint
PCD	Plans Communaux de Développement
PCDES	Plans Communaux de Développement Économique et Social
PCM	Patrimoine Culturel Marocain
PNUAD	Plan-cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
SIAM	Salon international de l'agriculture de meknès
SNU	Système des Nations-Unies
SWOT	Forces, faiblesses, contraintes et potentialités
TdR	Termes de référence
THV	Trésors Humains Vivants
UGP	Unité de Gestion du Programme
UNDAF	Plan-cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement
UNEG	Groupe d'Évaluation des Nations-Unies
UNESCO	Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNIFEM	Fonds des Nations-Unies pour les Femmes



## REMERCIEMENTS

---



Ce travail n'aurait pu se réaliser dans des conditions si favorables sans la disponibilité de l'équipe du projet, tant la coordination nationale que régionale comme les animateurs. Les conditions de travail ont été optimales.

Les experts remercient les agences du SNU au Maroc, les bailleurs de fonds et les institutions nationales rencontrés pour leur disponibilité et contribution très précieuse.

Les personnes rencontrées dans la zone de convergence femmes, hommes et jeunes, les coopératives, les associations et les agents de développement local trouvent ici le témoignage et les remerciements pour la chaleur de leur accueil ainsi que pour l'efficacité et la disponibilité.

Qu'ils trouvent ici nos sincères remerciements.

# RESUME EXECUTIF

## I. Introduction

Le présent rapport constitue l'évaluation finale du Programme Conjoint "Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012", financé par le Fonds Espagnol pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDGf) et mis en œuvre conjointement par cinq agences du Système des Nations Unies (UNESCO en tant que chef de file, PNUD, ONUDI, UNIFEM et UNFPA) en coopération avec 16 institutions nationales dont le Ministère de la culture est chef de file, et 9 locales (agences gouvernementales, associations et coopératives). Les activités de terrain du PC ont été réalisées dans la zone de convergence de Guelmim, Tata et Assa. La durée du programme conjoint au Maroc qui s'étalait initialement sur 3 ans (2008- 2011), a été prolongée jusqu'en août 2012

Le travail s'est déroulé du 20 avril au 22 juin 2012 et a été mené par Monsieur Mohammed BAJEDDI, évaluateur senior Consultant principal et Madame Naima LAHBIL TAGEMOUATI, spécialiste Culture et développement.

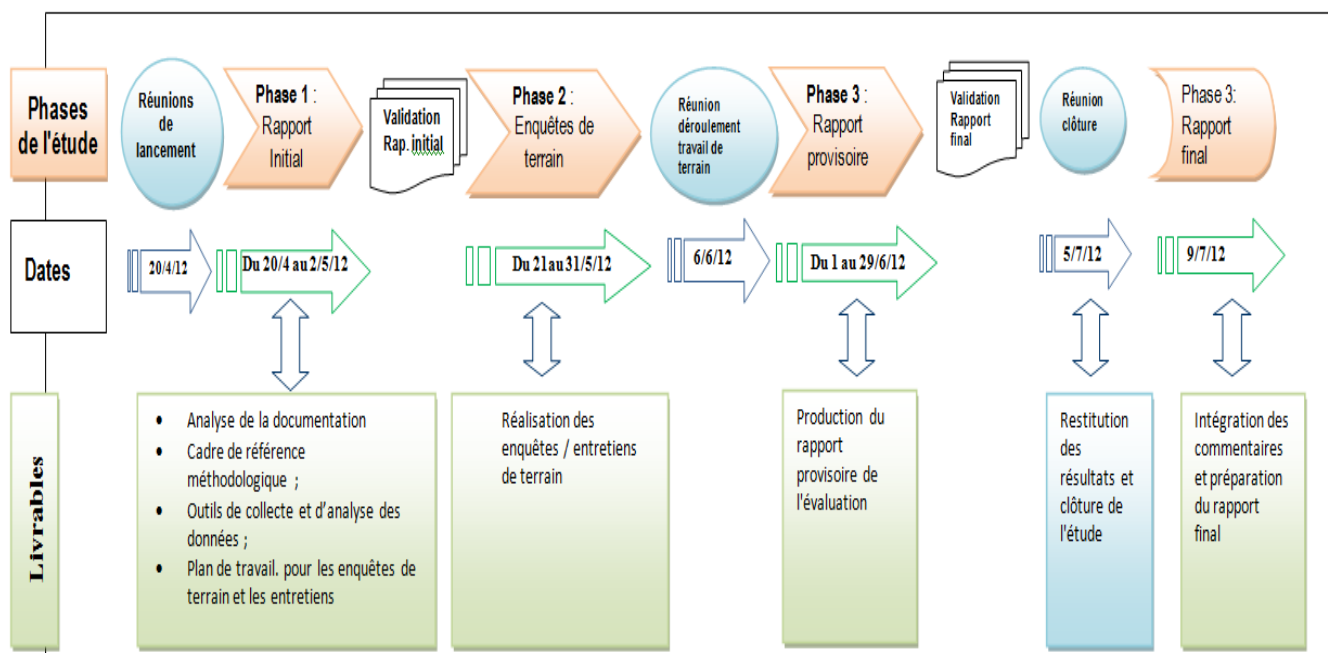
## II. Objet et objectifs

Le but de l'étude est d'évaluer le programme conjoint dans son intégralité pour mesurer les réalisations, les produits et les activités entre août 2008 et août 2012, par rapport à l'objectif général du programme conjoint qui consiste à renforcer la place du patrimoine culturel et des industries créatives dans les politiques et les stratégies de développement humain, de lutte contre la pauvreté (OMD1) et de réduction des inégalités de genre (OMD 3). Il est évident que tous les ajustements de ce programme intervenus chemin faisant sont pris en considération.

## III. Méthodologie

La démarche globale consiste à analyser le cadre logique, le Cadre de Suivi - Evaluation du programme et les facteurs positifs et éventuellement les leçons tirées en vue de l'amélioration de la démarche mise en œuvre. Un intérêt particulier a été accordé aux résultats de l'évaluation à mi-parcours et les dispositions prises pour combler les souffrances constatées et dans quelle mesure les résultats ont été améliorés.

Figure 1 : Déroulement des activités



L'approche méthodologique globale s'appuie sur quatre éléments (outils / instruments) pour la réalisation de la mission : i) l'analyse de la documentation disponible, ii) l'organisation de réunions d'entretien avec les institutions nationales, les agences du SNU et le bailleur de fonds concernés, iii) la visite de la zone de

convergence et le travail avec les élus, les populations, les organisations paysannes et les coordinateurs locaux du PC et iv) la compilation et l'analyse de l'information en faisant le rapprochement détaillé top-down et bottom-up afin d'identifier de manière partagée et vérifiée les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations.

## IV. Constats

### Analyse du changement

La comparaison entre le montage initial et les réalisations contenus dans le cadre des résultats du PC à la fin mai 2012, montre globalement que le PC a gagné en efficacité et en efficience grâce au changement intervenu suite à une recommandation de l'évaluation mi-parcours qui s'est traduit par l'ajustement budgétaire et l'harmonisation des responsabilités et des activités.

### La pertinence

La conception du Programme Conjoint était fortement ancrée sur l'UNDAF 2006-11 dans son contenu et ses objectifs et tend vers la réalisation des OMD 1 et 3. A ce titre le PC vise à contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'égalité des sexes grâce à la mobilisation de la culture et du patrimoine culturel comme vecteur de développement durable, dont les résultats contribuent directement et indirectement à la réalisation des OMD 1 et 3. Les objectifs sont en entière cohérence avec la matrice des résultats de l'UNDAF visant la mise en place de "conditions organisationnelles qui améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain ».

Au final, le travail conjoint, s'est avéré, de manière consensuelle, être un choix pertinent, en particulier pour mener ce programme conjoint sur une problématique horizontale complexe.

La pertinence du PC aurait pu être renforcée si le montage et la logique d'intervention avaient été plus équilibrés dans ses objectifs et ses partenaires.

### L'efficience

La complexité du montage institutionnel et les difficultés de cohérence dans le montage et la planification du PC sont un constat partagé par les différents intervenants à différents niveaux (SNU, national, provincial et local). Globalement, la coordination du programme a fonctionné malgré les difficultés et parfois certaines lenteurs pour la prise de décision.

Le Maroc est engagé dans des réformes soutenues pour l'amélioration de son efficacité financière et, en particulier pour la mise en œuvre des principes directeurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et du Plan d'action d'Accra (2008). Le PC était l'occasion de montrer l'effort général de gouvernance des finances au Maroc qui permettra l'évolution positive pour l'atteinte des OMD.

### L'efficacité

Le projet a réalisé la majorité des actions et a engagé 95% du budget. Le document de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel a été préparé et les plans et les outils de communication et de plaidoyer sont également disponibles et en cours d'insertion dans les circuits d'approbation. Cette stratégie se décline en plans d'actions prioritaires et aboutira après l'adoption officielle de la nouvelle loi du patrimoine national à une vision partagée par tous les intervenants pour la protection, la mise en valeur et la promotion du Patrimoine Culturel.

Le PC a appuyé dans la zone de convergence 6 communes pour l'élaboration des PCDs portant sur l'intégration du concept du patrimoine culturel comme vecteur du développement, l'inscription du genre et le tourisme durable. Il a aussi accompagné des AGRs au profit de femmes dans leur majorité.

Le revenu dégagé des AGRs est très faible à ce stade et surtout instable, et ce sans tenir compte du fait que les coopératives ne comptabilisent pas plusieurs éléments du coût supportés par le PC/PDTS.

Sur le terrain, nous avons rencontré des bénéficiaires très motivés, ceci est exact mais la Mission considère néanmoins que l'approche pratiquée reste à améliorer. Elle s'efforce en effet, de sortir de l'approche autoritaire pratiquée traditionnellement du haut vers le bas

Le niveau de gouvernance s'insère parfaitement dans le respect absolu des principes de la Déclaration de Paris et du Plan d'Action d'Accra prônant la visibilité et la transparence.

## La durabilité

La durabilité du travail fourni par le PC pour la préparation du document de la stratégie de la Culture, dépendra en premier de son adoption puis de son exécution dans la réalité.

Le Plan d'Action Commun 2012-2016 pérennise les résultats du PC qu'il cite explicitement « l'expérience commune menée dans le cadre des programmes conjoints MDGf-Culture et MDGf- Genre (Tamkine) dont il s'agira de pérenniser et d'élargir les actions et les acquis».

Les PCDs engagent les communes pour une période de 6 années selon la charte communale ce qui représente une assurance de continuité des actions au moins pour cette durée. En revanche, on ne peut malheureusement attendre d'impact immédiat significatif des activités dites « féminines » ou AGRs dont le nombre est très réduit (16 coopératives et association et environ 284 bénéficiaires) et le succès limité dans la mesure où ces activités se sont au mieux maintenues grâce à l'assistance totale du PC/PDTS, beaucoup sont susceptibles de disparaître si l'aide cesse. Cette situation a un dénominateur commun, c'est la difficulté de commercialiser les productions.

## V. Recommandations et conclusions

Le PC a développé une action à plusieurs niveaux (central, provincial, auprès des élus et de la population) qui pourrait servir de modèle dans d'autres contextes moyennant des adaptations et des ajustements pour améliorer sa pertinence.

En se plaçant dans une vision d'avenir, le PC devra être considérablement amélioré et intensifié si l'on souhaite vraiment que les « bénéficiaires » deviennent « acteurs » de leur propre développement et que l'Administration ne soit plus seule en charge du fardeau du développement, en particulier des zones rurales pauvres en s'appuyant sur la culture comme vecteur pouvant générer un résultat économique.

Il est donc nécessaire et impératif que les partenaires techniques et les institutions de tutelle s'engagent de manière prioritaire vers une capitalisation des acquis du PC afin d'éviter la perception, malheureusement diffuse, d'inachevé et bâtir les bases pour les programmes nationaux ou de coopération internationale à venir.

Les recommandations portent en particulier sur i) les aspects stratégiques ; ii) les aspects institutionnels ; iii) les aspects de travail de terrain iv) les aspects transversaux et v) l'extension et la duplication.

### V.1 Les aspects stratégiques

#### a- La stratégie du PC

Malgré les difficultés et les contraintes réelles du travail conjoint, il y a un consensus de tous les acteurs sur l'intérêt et l'utilité du partenariat qui a caractérisé ce programme très ambitieux sur une thématique horizontale. L'expérience acquise dans le PC doit être améliorée pour un meilleur fonctionnement de l'initiative onusienne « Unis dans l'action » par certaines mesures.

Le PC a surtout souffert d'un certain manque de cohérence dans la planification initiale et la programmation des activités au démarrage, en raison de l'absence de référentiel et du contexte de la culture. En plus le manque de système de monitoring et de suivi adapté dès le début a compliqué le démarrage des activités. Il est recommandé pour les futurs PC :

- En amont du programme, mieux explorer les profils et les valeurs ajoutées des partenaires à réunir autour d'un projet commun aussi bien du côté du SNU que des institutions nationales ;
- Au début du PC, prévoir une période d'installation de six mois pendant laquelle on devra développer une application informatique adaptée, désigner et former le personnel utilisateur du software ; et qui sera chargé de la programmation subtile des activités durant toute la durée du projet. La programmation initiale devra développer un cadre de suivi des résultats statistiques pour l'atteinte des OMD ;
- A l'entame du démarrage, on devra également assurer le renforcement des capacités des cadres de l'institution nationale Chef de file et de l'UGP, pour améliorer la connaissance et la maîtrise des procédures des agences du SNU ;

- Le travail devra être minutieusement préparé dans le respect absolu du principe de 1 \$US consacré à des travaux en amont pour 3\$US employés à des actions directes de terrain, et capitaliser sur les expériences nationales, en particulier les stratégies sectorielles ;
- La permanence des points focaux du programme du côté des agences du SNU et des institutions nationales est indispensable pour s'assurer une continuité dans la prise en charge de la coordination.

### **b- La stratégie de la Culture**

Le PC a consenti un grand effort pour la préparation d'un référentiel et d'un document de stratégie portant sur la culture et la préservation du patrimoine culturel comme vecteur du développement. L'approbation de ce document de stratégie par les pouvoirs exécutifs est très attendue, surtout que dorénavant, il serait difficile de trouver un bailleur de l'aide publique au développement qui accepte de travailler en dehors des stratégies nationales approuvées et exprimant la volonté politique du pays. Il est impératif de constituer une commission de veille au Ministère de la culture qui devra d'abord s'approprier le contenu de la stratégie.

## **V.2 Les aspects institutionnels**

La coordination du PC a été caractérisée par des problèmes de gestion administrative, financière et décisionnelle qui ont affaibli l'efficacité du travail. Il est nécessaire de prendre les décisions qui s'imposent pour mettre au point le cadre légal et réglementaire garantissant aux futurs PC une autonomie suffisante de décision et d'action leur évitant les blocages, retards et lourdeurs d'ordre administratif qui peuvent enlever la possibilité de créer ou consolider de véritables dynamiques de terrain.

Ce problème avait déjà été considéré comme une priorité par la Mission d'évaluation à mi-parcours qui a recommandé de trouver un consensus entre les Agences du SNU pour l'adoption du mode de gestion groupée des fonds à travers une seule agence (en l'occurrence, l'agence UNESCO en tant que chef de file), ou harmoniser les procédures de gestion de fonds et d'achats en une seule qui sera agréée et appliquée par toutes les Agences "UN Projet – UNE caisse".

La solution la plus radicale et en vérité, la seule satisfaisante, serait d'exempter ces PC de la procédure habituelle et des Agences des SNU et des institutions nationales et de donner au Directeur National du projet la possibilité et le pouvoir de recruter le personnel et de passer les marchés suivant ses propres manuels de procédures qui seraient adaptés à la nature et à l'importance des cas à traiter. Lesdits manuels seraient évidemment approuvés au préalable par les autorités de tutelle du projet et ce dernier serait soumis à un audit régulier. « On ne peut pas traiter le développement par un PC, en particulier celui de la culture, comme une autoroute ! » C'est exactement le problème.

On pourrait également prévoir une Co-coordination avec la présence d'un Co-coordonnateur nommé par le bailleur de fonds ou les agences du SNU de plusieurs PC au Maroc. Cette formule serait très efficace en matière de rapidité et de qualité des réalisations et absolument sûre en matière de contrôle financier.

La société civile n'était pas impliquée dans la conception et la mise en œuvre du PC. On pourrait donc aussi essayer de développer, en parallèle, une approche d'exécution avec l'intermédiaire d'ONG nationales pour les aspects en amont et régionales pour le travail de terrain afin de permettre l'émergence d'ONG capables de répondre de façon fiable.

Parlant des ONG de développement, il serait bon que le Gouvernement stimule l'émergence de groupements spécialisés dans le domaine de la culture et crée une catégorie juridique d'utilité locale (provinciale, régionale, nationale ou autre) qui permettrait de mieux asseoir leur statut (actuellement tributaire du cadre des libertés publiques) et de leur donner accès aux fonds publics comme partenaires du développement national et local.

## **V.3 Les aspects de travail dans la zone de convergence**

Dorénavant, il serait souhaitable de tenir envers les bénéficiaires un langage beaucoup plus ferme en matière de responsabilité individuelle, de groupe ou de communauté ce qui les amènerait peu à peu à prendre leurs propres initiatives et à s'organiser en cessant de tout attendre de l'Etat ou des projets. La pratique actuelle, telle que réalisée dans le PC était trop directive et ne fait que renforcer l'attentisme des populations au lieu de stimuler leur initiative : les bénéficiaires très souvent, ne se rendent pas compte qu'ils pourraient faire beaucoup par eux-mêmes.

Pour un souci de visibilité et d'efficacité les activités ont été concentrées dans l'espace dans la commune d'Asrir. Mais cette approche risque d'avoir un effet pervers auprès des communes et des populations qui n'ont pas bénéficié du PC et risque de créer des sentiments de favoritisme à même de devenir un frein à la durabilité et surtout à la généralisation de la dynamique du PC dans le reste des localités et des communes de Guelmim. Pour une question d'équité, il serait très utile d'orienter les AGRs vers les zones où la pauvreté est plus élevée et qui ne bénéficient pas d'autres financements ou projets pour s'inscrire dorénavant, dans le cadre des stratégies sectorielles (Plan Maroc Vert, Artisanat à 2020, etc.).

Les activités du PC dans la zone de convergence ont été définies chemin faisant et très souvent en dehors des stratégies nationales spécifiques et les études de faisabilité de quelques filières n'étaient pas rigoureuses. Les études de marché et business plan établis sont très loin de la réalité des bénéficiaires et du produit en question et surdimensionnés dans leurs objectifs.

Les conséquences immédiates sont un problème de commercialisation insoluble et des mécanismes d'organisation progressive des bénéficiaires dans des structures qui se sont avérées à nos jours impuissantes à résoudre ce problème.

Ce qui implique sans détour que l'enjeu se situe au niveau du marché ! En commençant par le marché national puis dans un futur lointain, le marché international. Pour éviter de tomber dans de tels engrenages institutionnels et organisationnels, il est recommandé pour les futurs PC de détailler les activités dans le document du projet et de réaliser toutes les études de faisabilité dès le début et avant l'exécution, y compris une étude du marché avec l'analyse des motivations, des attitudes, des perceptions des consommateurs, de leur propension et de leur capacité à payer, de la concurrence, des opportunités du marché, des éventuels partenariats commerciaux, etc. L'étude du marché devra aborder également la segmentation, le ciblage et le positionnement, qui sont autant d'outils utilisés pour développer une stratégie commerciale.

La Plan Maroc Vert a mis en exécution le concept "agrégateur" qui bénéficie du soutien financier de l'Etat pour la commercialisation des produits agricoles de l'économie solidaire et des produits de terroir. Cette possibilité réglementée pourrait constituer une partie de la solution pour la commercialisation des produits. Enfin, il faudrait éviter de construire des locaux incompatibles avec le milieu socio culturel et surtout avec la situation économique des populations qui sont dans le besoin immédiat pour améliorer leurs revenus déjà faibles. Les réalisations onéreuses et très visibles, voire même ostentatoires, qui ne constituent pas une priorité à l'état actuel sont à différer dans les nouveaux PC.

#### **V.4 Les aspects transversaux**

Le programme de formation au niveau central a été préparé suite à un "Plan de formation" préparé par le PC. En revanche, la formation dispensée dans la zone de convergence sans un travail préalable d'ingénierie, n'était pas entièrement adaptée par rapport aux besoins des bénéficiaires directs avec des thèmes et des modules de formation surdimensionnés par rapport à la capacité des stagiaires. La formation devra renforcer les capacités en matière d'éducation mais aussi permettre d'améliorer la production d'articles que ces bénéficiaires ont l'habitude de faire chez eux ou pour que quelque un(e)s association / coopérative puissent atteindre un niveau minimum de qualité permettant aux produits d'être compétitifs sur le marché. Il est illusoire d'envisager de transformer les bénéficiaires du PC en spécialistes en gestion administrative, comptable ou commerciale (cas des modules de marketing, comptabilité, etc.) en un temps rapide.

Ceci étant dit, il est nécessaire de poursuivre et de renforcer le processus d'innovation par l'organisation structurée de visites virtuelles dans des musées, des ateliers pour éduquer le regard et le goût des producteurs/ productrices par l'immersion dans des univers de créativité proches de leur domaine de production.

Actuellement, il est très utile de réaliser une évaluation de la formation pour mesurer à travers les changements observés comment la productivité ou la qualité du travail des bénéficiaires a évolué.

#### **V.5 L'extension et la duplication**

Actuellement, aucun plan d'extension dans la zone de convergence n'est en vue, et le PC va se terminer en août 2012, le PDTS aussi en juin 2013. Au niveau national, on pourrait assurer la reproduction du PC par des fonds publics et avec d'autres partenaires et agences gouvernementales (Agence de l'Oriental, Agence du

Nord, Agence des oasis, etc.) avec des populations sociologiquement différentes, des régions contrastées et des filières différentes.



# ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT "PATRIMOINE CULTUREL ET LES INDUSTRIES CREATIVES COMME VECTEURS DE DEVELOPPEMENT AU MAROC" - 2008-2012

## RAPPORT FINAL

### I. Introduction

Le présent rapport constitue l'évaluation finale du Programme Conjoint "Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012", financé par le Fonds Espagnol pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDGf) et mis en œuvre conjointement par cinq agences du Système des Nations Unies (UNESCO en tant que chef de file, PNUD, ONUDI, UNIFEM et UNFPA) en coopération avec 16 institutions nationales dont le Ministère de la culture est chef de file, et 9 locales (agences gouvernementales, associations et coopératives). Les activités de terrain du PC ont été réalisées dans la zone de convergence de Guelmim, Tata et Assa. La durée du programme conjoint au Maroc qui s'étalait initialement sur 3 ans (2008- 2011), a été prolongée jusqu'en août 2012.

La mission a débuté par une réunion de briefing tenue à l'UNFPA le 20 avril 2012 pour un meilleur cadrage des termes de référence, puis des réunions régulières ont été tenues au Ministère des affaires étrangères et de la coopération et au Ministère de la Culture en fonction des besoins de la mission. C'est pour dire, l'importance accordée à l'implication des institutions nationales, des Agences du SNU concernées et de l'UGP à cette étape importante de l'évaluation pour être au même niveau de connaissance des domaines couverts par le PC, obtenir la documentation pertinente et s'assurer de son appropriation. Puis une mission de terrain a été réalisée dans la zone de convergence du 21 mai au 1<sup>er</sup> juin 2012 pour rencontrer les institutions régionales et locales, les associations et les coopératives bénéficiaires et les populations concernées. Ce travail a été facilité grâce à l'appui des équipes du PDTs (Agence du Sud).

L'évaluation finale s'est déroulée du 20 avril au 22 juin 2012 et a été menée par Monsieur Mohammed BAJEDDI, Evalueur Senior et Madame Naima LAHBIL TAGEMOUATI, spécialiste Culture et développement.

Les livrables produits dans le cadre de cette étude sont un rapport initial et un rapport final.

Le rapport initial contient dans une première partie i) une description succincte du contexte et des objectifs de l'évaluation, ii) une indication sur le niveau d'appropriation des travaux antécédents, notamment, les documents du Programme Conjoint, les rapports d'activité préparés par l'UGP et les rapports d'évaluation thématique (AGRs et PCDs), et iii) les dispositions de collaboration avec l'évaluation participative de l'étude en cours de lancement dans le cadre de l'initiative Focus Country. Dans sa deuxième partie, le rapport initial met l'accent sur i) la planification et la programmation des activités pour réaliser l'évaluation, ii) la méthodologie de collecte et d'analyse des informations et iii) le programme détaillé de travail avec les acteurs concernés au niveau central, régional et local.

Le présent rapport final complète le travail réalisé dans le rapport initial par i) la description des interventions de développement ainsi que de la façon dont le programme a fonctionné par rapport à la théorie du changement élaborée pour le programme, ii) la présentation des résultats des quatre niveaux d'analyse (pertinence, efficacité, efficience et durabilité) et iii) les leçons et les recommandations qui permettront à de futurs programmes de la coopération de capitaliser les points forts en évitant les erreurs ou faiblesses constatées et d'atteindre ainsi l'efficacité optimale dans l'usage des moyens humains et financiers mis en œuvre dans le cadre de ces programmes conjoints, en particulier, dans le domaine du patrimoine culturel.



## II. Contexte de l'évaluation : Objectifs et approche générale

### II.1 Contexte général

Pays émergent, le Maroc développe des politiques économiques et sociales diversifiées afin d'accroître la croissance et de générer un développement durable. On peut citer, notamment, dans le tourisme la stratégie nationale « 2020 », la stratégie 2015 de l'Artisanat, le Plan Maroc Vert dans le secteur agricole, Emergence industrielle 2009-2015, etc. Ces stratégies, initiées par les ministères responsables, mobilisent des partenaires privés et publics, nationaux et étrangers.

Dans le domaine social, d'autres politiques travaillent à lutter contre la pauvreté tout en développant un accompagnement de proximité. Ainsi le Maroc a entamé depuis plus d'une décennie un programme pour l'amélioration des indicateurs sociaux comme la scolarisation primaire, l'espérance de vie, l'accès à l'eau potable et l'électrification.

Parmi les actions de lutte contre la pauvreté engagées par le Maroc, nous pouvons citer :

- Le Premier Programme des Priorités Sociales (BAJ<sup>1</sup>) et les programmes spécifiques, tels que le PAGER<sup>2</sup>, le PERG<sup>3</sup> et le PNRR<sup>4</sup> ;
- La création en 1998 de la Fondation Mohamed V, et en 2000 du fonds Hassan II pour le développement social et économique ;
- La promulgation en 1999 de la loi sur la micro-finance orientée vers les couches vulnérables de la population exclue du système bancaire ;
- le chantier "Ville Sans Bidonville" qui vise à lutter contre l'habitat insalubre ;
- Le lancement de l'INDH en 2005 ;
- La création en 2002 de deux régimes de la couverture médicale pour personnes exerçant une activité lucrative : l'Assurance Maladie Obligatoire de base (AMO) et le Régime d'Assistance Médicale (RAMED) ;
- L'extension du RAMED sur les principes de l'assistance sociale et de la solidarité nationale au profit des démunis en 2012 ;
- Etc.

L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) initiée en 2005 a pour but de lutter contre la pauvreté et améliorer le revenu des populations des communes les plus pauvres du Royaume. Il s'agit du programme le plus important en la matière qui constitue, en particulier, un soutien fort à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) traduits par des opérations touchant tous les aspects de développement humain, notamment, l'OMD1 : "Réduction de la pauvreté" et l'OMD3: " Promouvoir l'égalité des genres ". Un tel chantier offre une grande opportunité pour consolider les actions de développement régional à travers la mobilisation de fonds nationaux et le renforcement des capacités des jeunes acteurs locaux et des ONG qui deviennent de plus en plus des vecteurs essentiels du développement local.

#### Encadré 1: Les 8 Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)

- OMD 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim
- OMD 2 : assurer à tous l'éducation primaire
- OMD 3 : promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes
- OMD 4 : réduire la mortalité infantile
- OMD 5 : améliorer la santé maternelle
- OMD 6 : combattre le VIH/SIDA, le paludisme et les autres maladies
- OMD 7 : assurer un environnement humain durable
- OMD 8 : construire un partenariat mondial pour le développement.

<sup>1</sup> Programme de priorités sociales, baptisé «BAJ 1». Ce code est puisé dans l'intitulé arabe de ce vaste chantier: «Barnamaj Al Aoulaouiyate Al Ijtimaiya»

<sup>2</sup> PAGER (Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales)

<sup>3</sup> Programme d'électrification rurale globale au Maroc

<sup>4</sup> Programme national de routes rurales

## II.2 Contexte spécifique de la culture.

Dans ce contexte général, la Culture au Maroc fait l'objet d'actions plurielles et diversifiées.

Certaines actions sont visibles et se réalisent sous forme d'événements culturels et de festivals dans de nombreuses villes du Maroc. Certains d'entre eux ayant une portée nationale et internationale: le Festival des Musiques Sacrées du Monde à Fès, Mawazine à Rabat, G'nawa à Essaouira, le Raï à Oujda, le festival International du Film à Marrakech, le salon du livre de Casablanca et de Tanger.

En revanche, d'autres actions sont moins médiatisées et sont prises en charge principalement par le Ministère de la Culture et des acteurs, publics, privés ou de la société civile comme des associations (professionnelles ou de quartier) et des universités.

Parallèlement à ces événements, on note partout au Maroc la construction par les autorités locales d'espaces dédiés à la culture comme des maisons de culture, des galeries d'arts et des médiathèques.

L'ensemble de ces actions relevant du "hard" (la construction d'espaces) et du "soft" (soutien d'événements culturels) constituent-elles une politique de la culture ?

Au niveau national, il y a certes une reconnaissance de plus en plus partagée du rôle de la culture comme vecteur économique. Mais cette reconnaissance est encore insuffisamment traduite en actions. La Culture et le Patrimoine, riches, valorisés à l'interne comme à l'externe, sont encore méconnus dans leur dimension économique. Pourtant de larges pans de cette culture connaissent actuellement non seulement un renouveau mais aussi une appropriation sociétale remarquable et qui mériterait d'être davantage documentés : citons le cas de la cuisine marocaine de plus en plus ouverte à l'innovation, de l'ameublement et de la décoration des maisons et du vêtement traditionnel marocain riche d'enseignements, notamment pour les femmes. Le secteur du vêtement accompagné par les médias (publication de revues spécialisés, organisation de défilés retransmis sur les chaînes de télévisions...), soutenu par une demande locale et un savoir-faire en constante mutation arrive à créer des emplois de proximité autour de nombreux métiers connexes (couture, broderie, passementerie, etc.). Le rôle leader de ce secteur, encore trop méconnu au niveau de ses implications économiques, illustre le formidable gisement que représente la culture lorsque l'offre et la demande (en grande partie nationale) arrivent à se connecter.

Ces événements et phénomènes culturels qui se jouent sur des registres divers, quoiqu'encore insuffisants, sont cependant le terreau qui justifie une action de plus grande envergure pour articuler les différents morceaux du puzzle (savoir-faire, création d'une demande durable, production d'une offre diversifiée capable de répondre aux demandes courantes et de luxe, capacité d'innover rapide...) et créer une dynamique de développement durable.

Ce contexte national, propice par ses potentialités et les actions éparses qui s'y déroulent, se double d'un contexte international favorable au développement de la Culture comme vecteur économique. L'UNESCO, partenaire principal et spécialisé dans le soutien et le développement de la culture et du patrimoine culturel a vu d'autres institutions internationales s'impliquer dans ce secteur. Ainsi, la Banque Mondiale qui, durant la décennie 80 refusait le financement de la culture sauf à quelques rares exceptions, commence à partir des années 90 à intégrer des volets culturels dans ses projets de développement. Citons également l'Union Européenne et notamment l'ensemble des actions menées autour des programmes Euromed Héritage 1, 2, 3 et 4.

Les actions de ces diverses institutions internationales sont rendues possibles par le cadre tracé par les conventions de l'UNESCO relatives au patrimoine culturel matériel et immatériel et aux industries créatives. Rappelons les trois conventions majeures dans ce domaine :

- La convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel (1972).
- La Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003).
- La Convention pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005).

### III. But et objectifs de l'évaluation

#### III.1 But de l'évaluation

Le but de l'étude est d'évaluer le programme conjoint dans son intégralité pour mesurer les réalisations, les produits et les activités entre août 2008 et août 2012, par rapport à l'objectif général du programme conjoint qui consiste à renforcer la place du patrimoine culturel et des industries créatives dans les politiques et les stratégies de développement humain, à lutter contre la pauvreté (OMD1) et œuvrer pour la réduction des inégalités de genre (OMD 3. Il est évident que tous les ajustements de ce programme intervenus chemin faisant sont pris en considération.

L'évaluation finale du PC, qui logiquement aurait dû se dérouler après la clôture des activités, n'aura que peu ou pas d'ajustement à opérer car selon nos informations, les réalisations sont presque achevées et la situation à la fin de mai 2012 constitue pour l'étude la date de référence des données utilisées (termes de référence insérés en annexe 10.)

#### III.2 Objectifs de l'évaluation

Les objectifs principaux recherchés à travers la réalisation de cette évaluation sont les suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a pleinement mis en œuvre les activités prévues, obtenu les produits et effets escomptés et a contribué à l'atteinte des résultats de développement (en particulier la contribution aux OMD 1 et 3) ;
2. Identifier les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

Cette évaluation se placera donc dans une vision prospective visant à tirer les meilleurs enseignements et pratiques et identifier les difficultés et contraintes majeures pour les futurs programmes conjoints.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture sont les suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
2. Mesurer le degré et la qualité des réalisations par rapport à la planification initiale (y compris les modifications ayant été apportées au cours de la mise en œuvre).
3. Evaluer dans quelle mesure le programme a atteint les produits et les effets escomptés pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus hommes et femmes, de communautés, d'institutions ou autres.
4. Mesurer la contribution du programme à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (atteintes des OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU).

5. Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et les contraintes majeures rencontrées et les grands enseignements tirés sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme ou de certaines de ses composantes.

Le travail demandé revient à déterminer la pertinence du PC, l'efficacité et l'efficience des réalisations et leurs impacts durables et différenciés en fonction des groupes cibles et la complémentarité des différentes actions convergentes et intégrées des institutions nationales et des agences du SNU. L'investigation devra aboutir in fine à avoir une vision factuelle pour introduire les innovations nécessaires et capables d'améliorer l'efficacité de la stratégie adoptée dans des PC futurs.

## IV. Méthodologie et approche d'évaluation adoptée

La démarche globale consiste à analyser le cadre logique, le Cadre de Suivi - Evaluation du programme et les facteurs positifs et éventuellement les leçons tirées en vue de l'amélioration de la démarche mise en œuvre. Un intérêt particulier sera accordé aux résultats de l'évaluation à mi-parcours et les dispositions prises pour résoudre les dysfonctionnements constatés et dans quelle mesure les résultats ont été améliorés.

Conformément aux termes de référence (TdR), la Mission a appliqué la méthodologie d'évaluation adoptée par les SNU dans le cadre de sa politique de coopération externe qui s'articule autour de quatre questions évaluatives :

**Pertinence** : Les questions évaluatives relatives à la pertinence correspondent à la phase de conception et d'analyse d'adéquation avec les objectifs de départ et les besoins intérêts des populations ainsi qu'au montage institutionnel et organisationnel mis en place.

**Efficience** : L'analyse du processus adopté permettra de connaître dans quelle mesure le modèle de gestion du programme (instruments, ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'informations, la prise de décision) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?

**Efficacité** : Globalement, mesurer l'efficacité du PC revient à vérifier dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus du programme ont été atteints en conformité avec les normes de qualité, les délais et budget fixés initialement, notamment en matière d'intégration des atouts du patrimoine culturel dans les stratégies de développement, de renforcement des capacités des professionnels, de l'amélioration des conditions de vie des populations et la valorisation des traditions et des valeurs culturelles?

**Durabilité** : La durabilité du PC peut être globalement abordée à travers les deux questions suivantes :

- Quelles bases le programme laisse-t-il pour permettre aux partenaires et aux bénéficiaires de poursuivre et de consolider les actions et les résultats atteints dans le cadre institutionnel et stratégique actuel?
- Le programme a-t-il produit les instruments et la capacité nécessaires pour continuer la dynamique créée et la génération d'initiatives de développement des activités viables du patrimoine culturel?

L'approche méthodologique globale s'appuie sur quatre éléments (outils / instruments) pour la réalisation de la mission.

### **1- L'analyse de la documentation disponible**

Dans cette phase nous avons procédé à l'analyse documentaire incluant des documents techniques, administratifs, bibliographiques et financiers fournis par l'Unité de gestion du programme et des institutions décentralisées, les rapports de suivi et d'évaluation du projet, les rapports des missions d'appui, les produits méthodologiques (guides, manuels) et les plans communaux de développement (PCDs). La liste bibliographique est jointe en annexe 1.

### **2- La concertation avec les institutions nationales concernées**

La concertation avec les partenaires au niveau central pour collecter l'information pertinente relative aux activités du programme, apporter des réponses concertées aux questions évaluatives et surtout prendre connaissance des avis des uns et des autres concernant les points forts et les faiblesses du P.C a été très utile pour l'issue de ce travail.

Des réunions ont eu lieu avec les institutions nationales concernées par le projet pendant la période allant du 24 mai 2012 (au lendemain du début de la mission) jusqu'au 07 juin 2012 (le jour de la présentation au Comité de Gestion du Programme (CGP) d'un résumé sur le déroulement de la sortie sur le terrain dans la zone de convergence). La liste des personnes rencontrées est insérée en annexe 2.

### **3- Le déplacement vers la zone de convergence**

Les institutions régionales et locales ont été consultées lors de notre passage dans la zone de convergence du 21 mai au 1<sup>er</sup> juin 2012 au niveau des oasis méridionales qui font l'objet du Programme Conjoint à savoir : Guelmim, Tata et Assa. Durant ces visites nous avons effectué des entretiens avec les acteurs locaux, notamment, les institutions régionales, les porteurs et les bénéficiaires des différentes activités du P.C et nous avons visité les locaux de toutes les associations et coopératives bénéficiaires. Au total, nous avons vu 16 coopératives et associations, 92 bénéficiaires, 17 personnes des institutions à Guelmim, 16 à Rabat et 17 de la coopération internationale en plus des organes de gestion du PC. Le programme de travail de terrain est inséré en annexe 7 et la liste des personnes rencontrées en annexe 2.

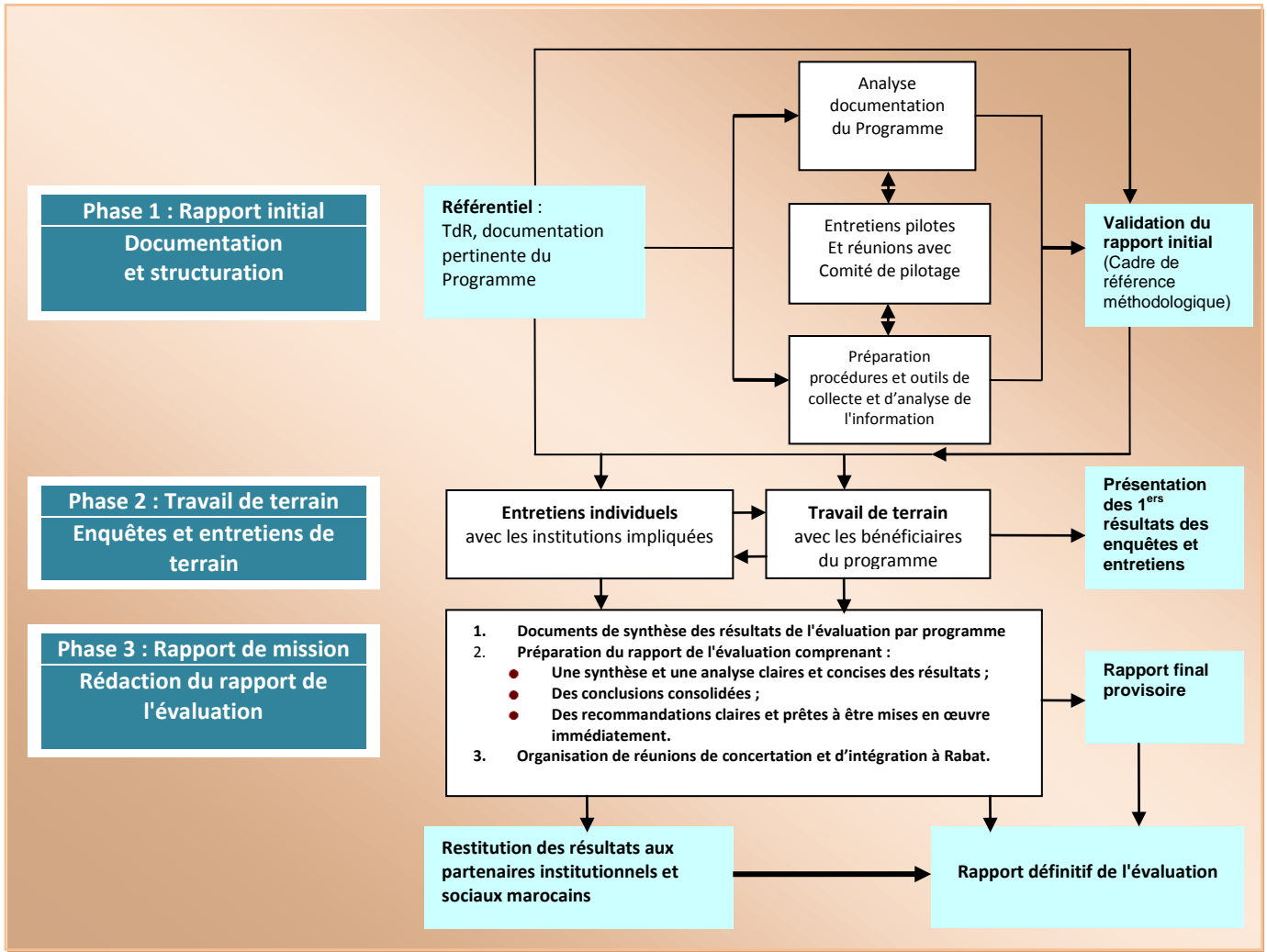
Les entretiens de terrain s'articulaient autour des axes relatifs :

- aux quatre piliers de l'évaluation (pertinence, efficacité, efficience et pérennité) ;
- à la participation des bénéficiaires dans le processus de planification, programmation et à l'analyse des apports du PC et des contraintes rencontrées ;
- à la poursuite et la consolidation des actions et des résultats atteints, par les bénéficiaires dans le cadre institutionnel et stratégique actuel ;
- à la dynamique et les synergies avec d'autres initiatives similaires en termes d'approche, de résultats et de proximité.

### **4- Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information**

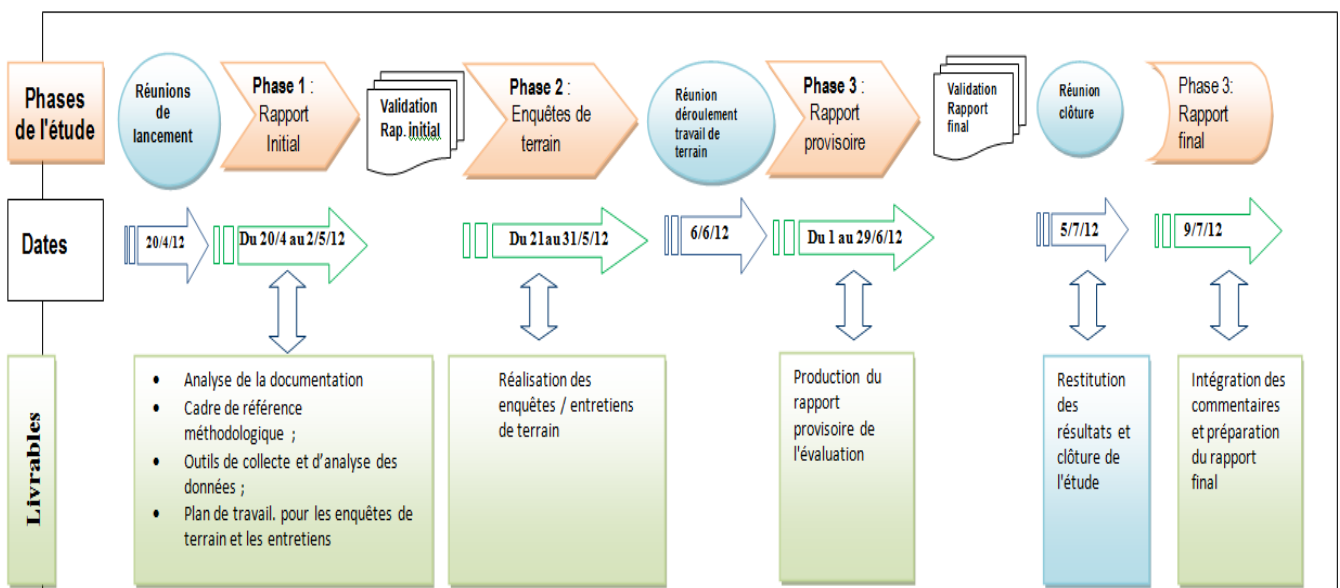
L'approche d'analyse qui sera adoptée consiste à consolider et faire le recoupement des informations disponibles sur les faiblesses et les réussites du PC à trois niveaux (Central, régional et local). Les analyses inter niveau seront effectuées en faisant le rapprochement détaillé top-down et bottom-up afin d'identifier de manière partagée et vérifiée les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations en mesure d'enrichir l'approche globale prônée par le concept du patrimoine culturel mondial (PCM). La toile de fond de l'évaluation est l'analyse objective de cette expérience en mettant en avant le succès observé dans le domaine de la culture, du patrimoine et des industries créatives comme vecteur de développement durable et de la documentation produite et les enrichir par des recommandations pour qu'ils puissent servir de modèle ou source d'inspiration pour la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Figure 1: Cadrage méthodologique



La mission s'est déroulée en trois phases successives et continues.

Figure 2 : Déroulement des activités



Le chronogramme général de la mission est inséré en annexe 3.



## V. Contraintes et limites de l'évaluation finale

La présente mission est porteuse de risques importants, eu égard aux considérations suivantes :

- Son caractère stratégique, et l'importance des résultats attendus pour juger la pertinence et l'efficacité des actions entamées par le bailleur de fonds de la coopération internationale, les cinq Agences du SNU et les institutions marocaines pour la mise en œuvre des actions d'amélioration du revenu des populations en zones difficiles et, contribuer au développement et l'atteinte des OMD 1 & 3 ;
- L'importance de cette évaluation est, également, déterminante pour initier des PC et orienter leurs actions dans l'avenir pour la promotion des AGRs et le développement du Genre / Culture ;
- Les données de base de l'étude dépendent en grande partie de l'apport des acteurs institutionnels, des opérateurs économiques et des déclarations des associations / organisations professionnelles et des bénéficiaires.

Les contraintes rencontrées ne sont pas déterminantes et la mission a pu les surmonter, nous en citerons deux:

- L'évaluation finale du PC se déroule avant la clôture des activités et l'établissement d'un rapport intégré à cet effet, ce qui a contraint la mission, malgré le temps court, à chercher l'information auprès de plusieurs intervenants et de la consolider dans des états factuels. Le bilan des activités établi s'approche beaucoup des réalisations à la clôture du PC. Pour le bilan financier, fin mai 2012 constitue la date de référence des données utilisées.
- Le changement du personnel ayant accompagné le PC depuis sa genèse aux niveaux centralisé et décentralisé a compliqué notre tâche pour comprendre certains aspects décisionnels et temporels.

## VI. Description des activités et analyse des changements

### VI.1 Historique P.C

L'instruction du projet a commencé en mai 2007 avec l'ouverture de la fenêtre – Culture et l'élaboration de la note conceptuelle. Puis le P.C a mis en place un processus participatif impliquant une grande partie des acteurs et partenaires institutionnels, sociaux et associatifs concernés par le domaine de la culture. A ce titre un comité de pilotage a été mis en place et plusieurs réunions et ateliers ont été organisés. Ce travail a abouti à l'envoi fin janvier 2008 du Document de Programme Conjoint final au comité de sélection du fonds pour la réalisation des OMD à New York. Sur la base de ces rapports, la Convention de financement a été signée en août 2008.

La date de clôture du Programme conjoint a été fixée initialement à Août 2011 pour une durée de 3 ans, mais après l'évaluation mi-parcours, il a été décidé de prolonger la durée jusqu'en août 2012.

Les phases de mise en œuvre du projet, ainsi que les ressources humaines spécifiques et le S&E sont synthétisés dans le chronogramme suivant :

Figure 3 : Les phases de mise en œuvre du P.C

Phases / activités	2007					2008					2009					2010					2011					2012									
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I- Phase préparatoire</b>																																			
Ouverture de la fenêtre - Culture																																			
Elaboration de la note conceptuelle																																			
Consultations entre SNU et institutions nationales																																			
Recrutement d'experts pour l'élaboration du prodoc																																			
Validation du prodoc par les partenaires																																			
Signature du prodoc																																			
Démarrage prévu																																			
Démarrage effectif																																			
<b>II- Phase réalisation</b>																																			
Clôture des engagements																																			
Clôture des activités																																			
<b>III- Ressources humaines</b>																																			
AT long terme																																			
Chauffeur UGP																																			
Recrutement assistante UGP																																			
AT court terme																																			
<b>IV- Suivi &amp; Evaluation externes</b>																																			
Evaluation mi-parcours																																			
Evaluation finale																																			

## VI.2 L'approche générale adoptée

Deux types de démarches ont été mis en œuvre en parallèle par le PC. La première consiste, au niveau central, à élaborer des documents de référence et une vision stratégique nationale pour préserver, gérer et valoriser le Patrimoine Culturel Marocain (PCM), à renforcer les capacités des professionnels du patrimoine, et au niveau régional, à appuyer l'élaboration de Plans Communaux de Développement Économique et Social (PCDs) intégrant les composantes Culture et Genre. La seconde voie (au niveau régional) cherche à renforcer les capacités des populations locales, spécialement, celles des femmes et des jeunes, par des Activités Génératrices de Revenus (AGRs) valorisant le patrimoine culturel et savoir-faire locaux dans la zone de convergence, ainsi qu'à sensibiliser sur les traditions et valeurs culturelles liées à la réalisation des OMD.

Par ailleurs, le P.C de manière générale, s'est efforcé dans chaque localité de la zone de convergence à travailler avec plusieurs associations parfois pour les mêmes activités pour faciliter le contact avec les populations, démultiplier son action et mieux organiser les opérations. Il a donc essayé d'en favoriser l'émergence ou de consolider celles qui existaient. On peut considérer qu'il existe dans la plupart des douars principaux, une « association de développement » qui fait le lien avec « l'extérieur » en particulier l'Administration et les projets, de façon plus ou moins maîtrisée et organisée. Par ailleurs, le Projet a cherché à développer des « associations féminines », les transformer en coopératives, Union de coopératives, Groupement d'Intérêt Economique (GIE) autour de chaque Activité Génératrice de Revenus promues dans les douars (La liste des associations / coopératives bénéficiaires et des AGRs est insérée en annexe 4)



### VI.3 Articulation de l'évaluation finale du PC avec les évaluations thématiques

L'évaluation à mi-parcours<sup>5</sup> du PC a été réalisée en octobre 2010. Son rôle était de mesurer l'état d'avancement, d'identifier les écarts éventuels par rapport aux objectifs et de proposer un traitement de ces écarts. De ce fait, l'évaluation à mi-parcours a constaté le retard du PC dans la mise en œuvre et après analyse, a formulé une recommandation centrale pour prolonger le PC d'une année (à août 2012 au lieu de 2011) avec un budget constant. Pour cela, il a fallu prioriser les activités afin d'en supprimer certaines et dégager ainsi des budgets permettant de financer les coûts de fonctionnement de la période supplémentaire<sup>6</sup>.

Les autres recommandations portaient à court terme sur l'amélioration du PC en cours, en adoptant une planification budgétaire annuelle informatisée<sup>7</sup> et en regroupant le budget au niveau d'une seule agence pour améliorer la gestion des fonds. A long terme, il était recommandé d'instaurer une phase initiale pour la préparation du démarrage avant le lancement effectif d'autres programmes conjoints<sup>8</sup>. L'évaluation à mi-parcours a été fortement critiquée lors de la réunion du CGP de Février 2011 en raison des analyses et des argumentations produites.

La présente évaluation finale globale de tout le Programme Conjoint s'articule avec deux évaluations thématiques déjà achevées, à savoir :

i) l'évaluation de l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel, du genre et du tourisme durable dans les Plans Communaux de Développement (PCDs) dans les communes de la zone de convergence ; et ii) l'évaluation des Activités Génératrices de Revenus (AGRs) dans la zone de convergence. Une autre étude relative à l'évaluation participative à travers l'étude de cas vient d'être lancée dans le cadre de l'initiative Focus Country.

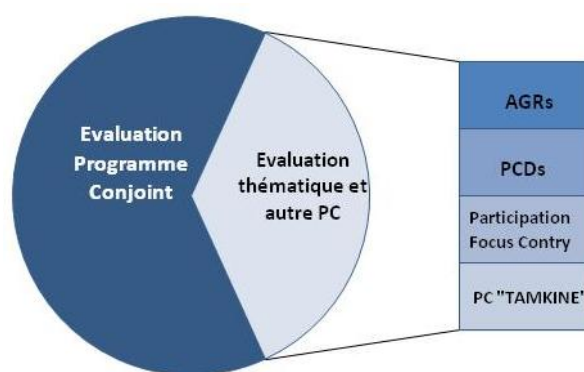


Figure 4: Articulation de l'évaluation finale du PC avec les évaluations thématiques

L'évaluation finale du Programme Conjoint – Culture se déroule en même temps que celle du Focus Country et celle du PC - Genre " Tamkin"

Focus Country va s'achever fin septembre 2012 et porte sur deux volets i) la stratégie de suivi - évaluation et ii) la stratégie de Communication et plaidoyer qui accompagnent l'ensemble du processus des P.C. Les recommandations de cette consultation bénéficieront aux initiatives de travail conjoint futures, particulièrement celles lancées au cours du nouveau Cadre de programmation commun, l'UNDAF 2012.

Focus Country a contribué dans la zone de convergence au renforcement des capacités, célébré des dates clés, préparé des cartes de vœux pour la visibilité du PC et informé sur les activités dans son bulletin d'information. D'autres actions ont été initiées pour les universitaires, la formation des journalistes et la publication dans le site web des UN.

Le PC "Tamkine" entre dans le cadre du « programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc » lancé par le PNUD

<sup>5</sup> MDG-F, Evaluation à mi-parcours du PC, octobre 2010.

<sup>6</sup> Effectivement la durée du P.C a été prolongée d'une année avec un budget constant, mais l'assistante de l'UGP, pas remplacée après son départ à conduit de fait à une mobilisation supplémentaire de la coordinatrice de l'UGP.

<sup>7</sup> Le PC a souffert du manque de l'utilisation des outils de gestion informatisée et la recommandation d'utilisation de MS-Project n'a pas été suivie par manque de compétence en la matière (voir analyse des activités)

<sup>8</sup> La caisse unique (One project – One cash) et l'instauration d'une phase initiale de planification et démarrage seront très utiles pour les futurs PC.

conjointement avec l'ONUfemmes et avec l'appui du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) l'évaluation finale dudit programme a pour objectif de "déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative onusienne "Unis dans l'action".

## VI.4 Description du PC

### VI.4.1 Consistance du PC

Le Programme Conjoint de Coopération (PC) "Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc" s'inscrit dans un contexte national et international. Le PC vise à articuler le rôle économique de la culture et des industries créatives avec la réalisation des OMD en général, et plus spécifiquement la lutte contre la pauvreté (OMD1) et l'égalité des sexes (OMD3). Ces objectifs étant en cohérence avec le cadre de l'UNDAF et les politiques publiques nationales.

Le Programme Conjoint MDG-F/Culture vise un double objectif : (i) asseoir les bases d'une articulation entre préservation et valorisation du patrimoine culturel et (ii) assurer un développement socioéconomique local et durable.

Le PC se compose initialement de 4 résultats développés en 11 produits et 75 activités qui ont connu des changements chemin faisant. Le mémorandum d'accord signé en juillet 2008 détaille l'architecture globale du PC<sup>9</sup> selon une chaîne de résultats :

- **R1** Les atouts du patrimoine culturel dans le développement économique et social sont reconnus et intégrés dans une stratégie nationale.
- **R2** Les professionnels du patrimoine culturel et des intervenants potentiels sont dotés de compétences et d'outils permettant l'amélioration de la préservation, de la gestion et de la valorisation de la culture.
- **R3** La mise en œuvre de stratégies appropriées de développement des industries culturelles et créatives pour favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations.
- **R4** Les traditions et les valeurs culturelles qui favorisent l'inclusion des femmes et des jeunes et qui assurent la réalisation des OMD sont valorisées.

Les activités initiales du PC et les partenaires concernées sont les suivantes

- Le Résultat 1 se décline en 3 produits et 19 activités (A1-A19). L'UNESCO est le maître d'ouvrage et le MC le partenaire de mise en œuvre.
- Le Résultat 2 se compose de 3 produits et 23 activités (A20-A42). L'UNESCO est le maître d'ouvrage et le MC le partenaire de mise en œuvre.
- Le Résultat 3 comprend 4 produits et 26 activités (A43-A68). Les maîtres d'ouvrage sont le PNUD, l'UNESCO, l'ONUfemmes, l'ONUDI et l'UNFPA. Les partenaires de mise en œuvre sont l'Agence pour le développement économique et social des régions du Sud, la DGCL, le MC et le MTA.
- Le résultat 4 est développé en un seul produit et 7 activités (A69-A75). Les maîtres d'ouvrage sont l'ONUfemmes et l'UNFPA. Le partenaire de mise en œuvre est l'Agence pour le développement économique et social des régions du Sud.

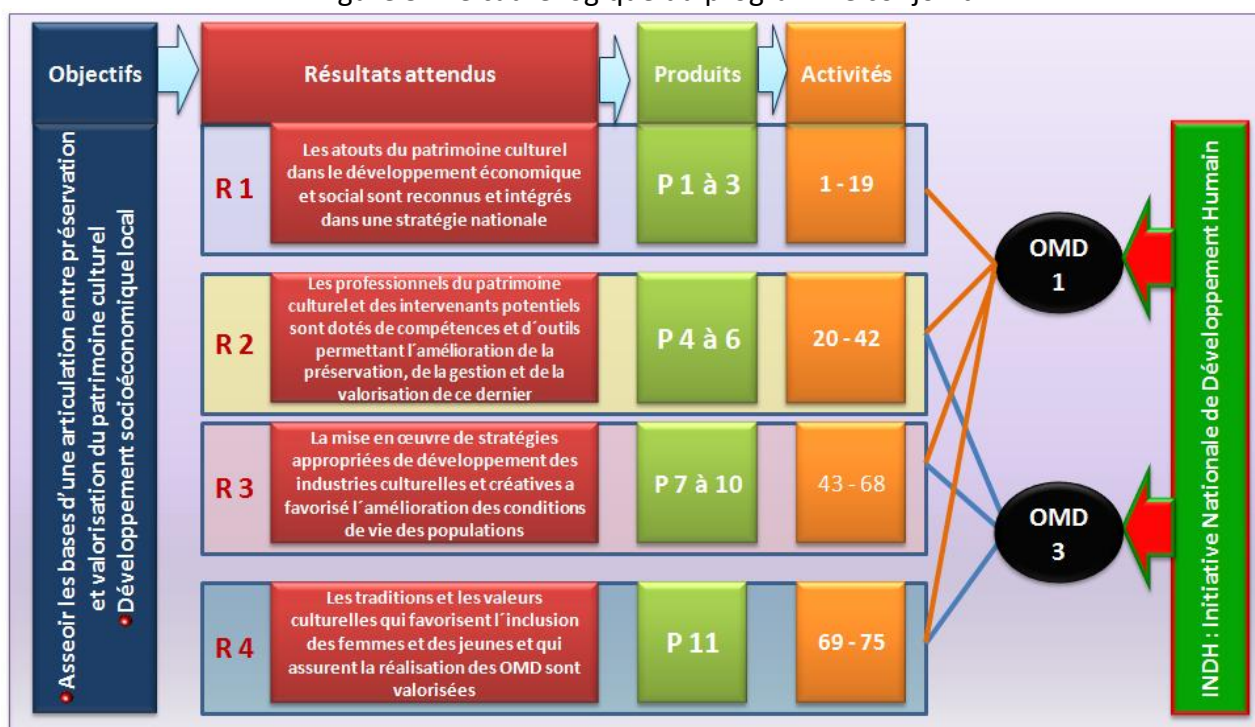
<sup>9</sup> SNU – Royaume du Maroc- Royaume d'Espagne – Fonds des Nations Unies pour la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement – (Espagne-PNUD) – Portail Culture et Développement- Programme Conjoint de coopération – le PC et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc – 2008-2011 - Mémorandum d'accord – 21/07/2008 cf. tableaux pp.18-34

Les actions menées sur le terrain sont de nature à contribuer au renforcement des capacités des associations et des coopératives féminines, en matière de montage de projets AGRs, de gestion administrative et financière des associations, de gestion des bénéficiaires des coopératives, des modalités et des techniques de mise en place des fonds renouvelables et de l'accès au financement.

Pour chaque résultat est spécifié :

- Son articulation avec l'effet direct de l'UNDAF ;
- L'indicateur de performance et de référence correspondant ;
- Le point de départ ou baseline pour chacun des produits au moment de la formulation du PC (2007) ;
- Le point d'arrivée ou cible au moment de l'achèvement du produit mis en œuvre ;
- Des résultats SMART (Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinent et Assorti d'un délai) pour chaque produit ;
- L'Agence du SNU responsable ;
- Le partenaire de mise en œuvre ;
- Le listing indicatif des activités par produit ;
- Les ressources allouées et le cadre chronologique.

Figure 5 : Le cadre logique du programme conjoint



Cette architecture initiale du PC a connu quelques réaménagements avant et après l'évaluation à mi-parcours par regroupements/suppression et rajouts d'activités, les résultats et les produits restant inchangés.

#### VI.4.2 Description des activités.

Il est admis que le manque de rapport de clôture des activités du PC et de système de monitoring informatisé installé dès le début, sont deux indicateurs de grande valeur pour dire que le problème de mesure statistique était évident avant d'entamer l'évaluation finale.

Ne pouvant s'engager dans un inventaire physique détaillé des réalisations au niveau central et sur le terrain, la mission a confronté les chiffres des différents documents (DPC, rapports annuels,

rapports semestriels, rapports de l'Assistance Technique, rapports des cadres de résultats, rapports ponctuels du PDTS et des agences, etc.) et les déclarations des différents coordinateurs (UGP et PDTS) et agences du SNU.

Les données varient considérablement d'un document à l'autre et souvent pour une même activité répertoriée sous la même désignation et la même date de référence. Cela tient souvent au fait que chacun des partenaires du SNU qui agit selon ses propres procédures qui ne sont pas connues sur le terrain. De ce fait, la coordination dans la zone de convergence ne différencie pas entre les rubriques d'activités et y inclut tel ou tel élément qu'un autre analyste classera dans une autre rubrique financée par d'autres bailleurs de fonds. Les chiffres relatifs au budget sont incohérents (diminution des engagements du PNUD de décembre 2011 à fin mai 2012 ou encore deux chiffres différents pour le budget à fin mai 2012<sup>10</sup>) et beaucoup de chiffres et informations (nombre PCDs appuyés par MDGf, type de groupement : coopérative ou association, nombre d'adhérents, etc.) attribués à tort à telle rubrique d'activité ou à tel douar ont naturellement été repris par les analystes ultérieurs dans leurs documents (évaluation PCDs, évaluation AGRs, etc.) ce qui a contribué à entretenir une certaine confusion.

Par ailleurs, les documents<sup>11</sup> élaborés par le PC pèchent de façon quasi-systématique par une certaine absence de préoccupation de synthèse :

- Les totaux sont trop souvent inexistant.
- Il est rare que les chiffres des réalisations sur le terrain soient accompagnés d'une donnée explicative ou justificative : nombre bénéficiaires, les modules de formation et la cible, la liste de consultations et le coût, idem pour pratiquement toutes les réalisations.
- Et il est difficile de trouver un tableau de synthèse qui comporte les éléments de base de jugement à savoir au minimum : bénéficiaires, coûts, sans parler de production, de revenu, actuel ou potentiel, etc.

Tous ces éléments existent bien entendu mais ils restent dispersés entre les PDTS/DPC/UGP, les études des consultants, les études sectorielles, les études de faisabilité, les études de marché, etc.

La Mission a donc revu systématiquement les données en question avec chacun des Coordonnateurs pour examiner leur réalité et leur fiabilité et tenter d'établir des chiffres acceptables sinon définitifs pour les principales activités du PC. Concernant des aspects précis, nous n'avons pas trouvé les réponses pertinentes.

Les chiffres présentés dans ce rapport, s'agissant des données relevant du terrain, sont donc des chiffres revus et corrigés avec les Coordonnateurs qui semblent s'approcher au plus près de la réalité autant que la Mission a pu le vérifier sur le terrain. Mais on ressent bien que le changement fréquent du personnel a été à l'origine de la déperdition de plusieurs données.

La Mission, suite aux recoupements effectués dans chaque Province et dans les douars, propose les chiffres des états de synthèse des réalisations, sachant qu'il ne faut pas s'attacher au chiffre précis lui-même mais à l'ordre de grandeur qu'il révèle.

Les activités réalisées, en cours, non réalisées ou annulées par le PC figurent dans un tableau récapitulatif inséré en annexe 5, comportant pour chaque résultats : le produit avec les indicateurs, baseline et la cible ; SMART produit et organisation du SNU responsable ; activité indicatives par produit dans le DPC ; avancement de réalisation des activités (le cadre résultats fin mai 2012). L'évaluation des activités figure dans le chapitre relatif à l'efficacité.

A la fin de mai 2012, il apparaît de manière globale que l'état d'avancement du PC est de l'ordre de 95% (4.455.301,28 \$US) par rapport au budget alloué dans la convention de financement.

<sup>10</sup> Projet Cadre des Résultats du Programme conjoint et Informations financières, Actualisé à Fin Mai 2012

<sup>11</sup> Non comprises les études réalisées dans le cadre de la stratégie de la culture

Globalement, toutes les activités prévues ont été réalisées et le retard d'exécution enregistré au démarrage (un tiers des activités, deux tiers de temps) lors de l'évaluation mi-parcours a été largement résorbé grâce au changement adopté qui sera largement relaté ci dessous.

Toutefois, la proportion des produits à caractère opérationnel rapportée aux produits de portée générale fixés par le Document du Programme Conjoint (1 \$US consacré à des travaux amont pour 3\$US employés à des actions directes de terrain) n'a pas été respectée. Ceci probablement parce qu'on a privilégié les activités sous la forme d'un recours généralisé à l'entreprise (ou aux fournisseurs) aussi bien pour les études que pour les travaux, chose qui a eu un effet sur les réalisations de terrain, qui n'a pas favorisé la contribution des cadres des institutions nationales ni l'émergence de nouvelles compétences à même d'assumer l'appropriation du PC et d'assurer la durabilité des actions pendant l'après projet.

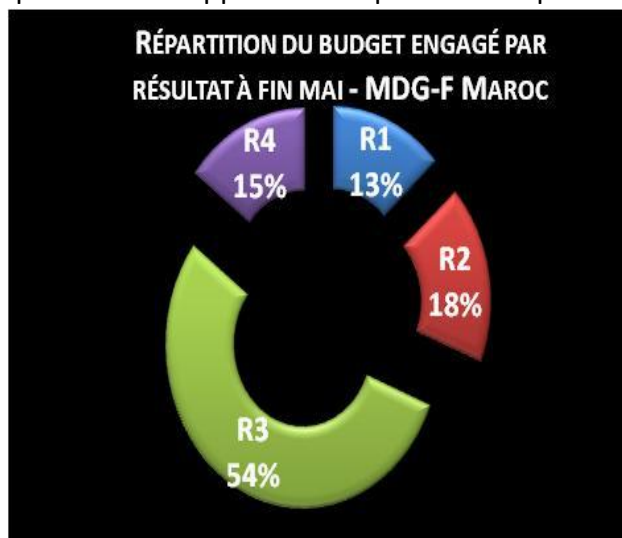


Figure 6: Répartition du budget engagé par résultat du PC à fin mai 2012

Aussi, des études relativement lourdes ont été entreprises pour des activités qui auraient pu supporter des études beaucoup plus légères et beaucoup moins longues, qu'il s'agisse des études de marchés (business plan) ou de certaines études thématiques de terrain.

Le produit 7<sup>12</sup> est relatif à l'intégration de la composante Culture et des préoccupations de genre dans les Plans de Développement Communaux (PCDs) de 4 communes ciblées (6 touchées) au niveau de la zone de convergence du programme. Les PCDs ont effectivement occupé un intérêt particulier avec environ 31% du budget du PC. Cette activité, à coté du développement des AGRs, contribue à l'autonomisation des femmes oasiennes.

Les activités dans les PCDs basées sur l'implication des élus, une large participation de la population locale et la sensibilisation sur le rôle du patrimoine culturel comme vecteur de développement local ont été l'une des réalisations phare du PC. En revanche les activités des AGRs connaissent des résultats contrastés et des difficultés à surmonter.

A la deuxième place (avec environ 17% du budget) vient le produit 9<sup>13</sup> portant plus spécifiquement sur des AGRs en créant des unités de production de produits artisanaux/agricoles où les femmes sont majoritairement impliquées.

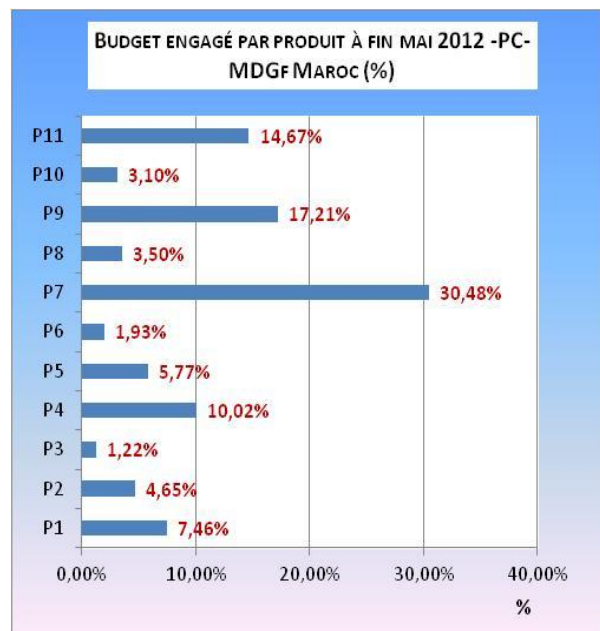


Figure 7: Répartition du budget engagé par produit du PC à fin mai 2012

<sup>12</sup>Produit 9 : "Plans stratégiques de développement des secteurs de l'artisanat, de la musique, du livre et du tourisme culturel, formulés et mis en œuvre notamment dans les zones d'intervention du programme conjoint, prenant tout particulièrement en considération l'approche de genre"

<sup>13</sup>Produit P9 : "Sur des sites à haut potentiel, activités génératrices de revenus liées à l'artisanat/ appuyées"



Ces aspects seront largement analysés dans les chapitres relatifs à l'efficacité, l'efficacité et la durabilité.

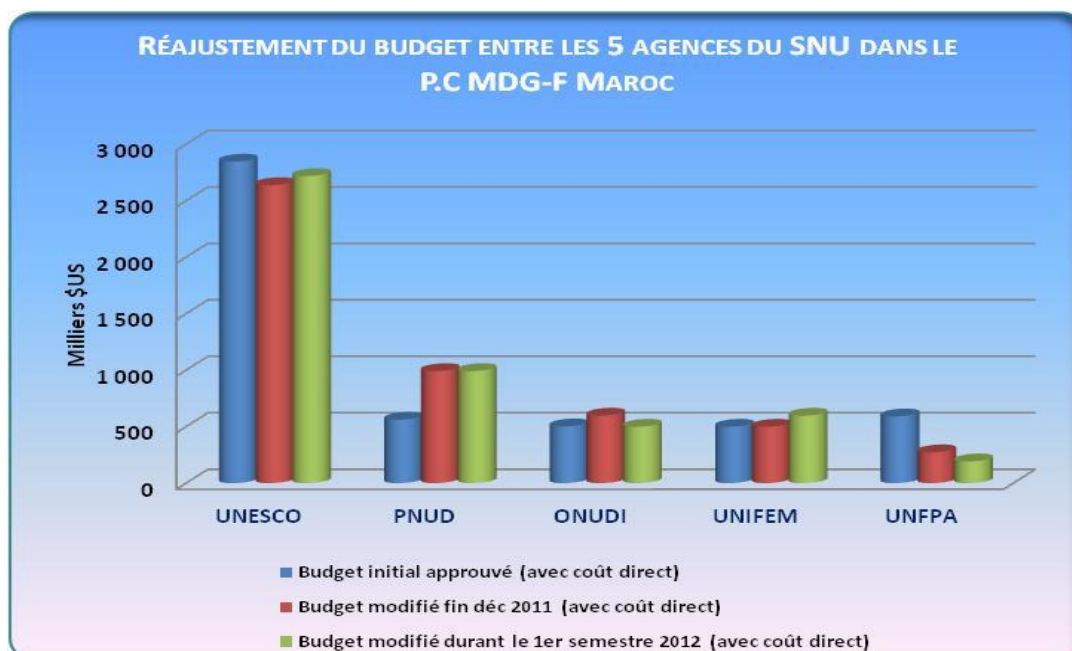
## VI.5 Analyse du changement après l'évaluation à mi parcours du PC

Durant la mise en œuvre du PC, certaines activités voire des produits ont connu des changements jugés par l'équipe du projet comme étant de simples ajustements. Les modifications encourues concernent i) le regroupement d'activités et parfois la migration vers d'autres produits, ii) le changement d'intitulé ou de thématique, iii) le changement d'acteur, iv) le changement de budget des 5 agences du SNU concernées sans dépassement du montant global du PC et v) le changement du lieu d'exécution et du budget comme c'est le cas pour le Centre d'Interprétation installé à volubilis dans la région de Meknès. Ces changements ont été autorisés par le CNC suite à une recommandation de l'évaluation à mi-parcours.

La comparaison entre le montage initial et les réalisations effectives contenues dans le cadre des résultats du PC à la fin mai 2012, montre globalement que le PC a gagné en efficacité et en efficacité grâce à l'ajustement budgétaire et l'harmonisation des responsabilités et des activités. Ainsi l'engagement à la fin mai 2012 a atteint plus de 95% du budget total. Le décompte final des activités tel qu'il figure dans le tableau récapitulatif inséré en annexe 5 fait ressortir pour 77 activités l'état suivant: 31 activités réalisées ; 28 en cours ; 13 non encore entamées ou annulées ; 3 en cours non prévues et 2 activités supplémentaires réalisées.

Le changement a permis, entre autre, la réalisation d'une activité visible et de haute importance, notamment, l'installation du Centre d'Interprétation dans le site historique de Volubilis qui est classé patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO, et dont l'incidence ne pourrait que s'avérer positive du fait de la viabilité que Volubilis pourrait procurer aux prototypes du Centre et de l'écomusée.

Figure 8: Réajustement du budget du PC entre les 5 agences du SNU concernées à fin mai 2012



Les changements du budget étaient opérés durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2011 et le 1<sup>er</sup> semestre 2012, et nous pouvons observer que :

- Le budget de l'UNFPA a constamment diminué surtout en raison de l'annulation de deux évaluations : celle relative à la formation et l'autre à l'argumentaire ;

- Le budget initial de l'UNESCO a connu un fléchissement en 2011 puis a légèrement progressé à la fin du PC ;
- Le budget de l'ONUDI a progressé en 2011 puis il a été ramené à son niveau initial en 2012 ;
- Le budget du PNUD et de l'UNIFEM ont profité des baisses des autres budgets pour se renforcer davantage, et cela est certainement dû à leur capacité à engager des activités.

## VII. Niveaux d'analyse : critères et questions de l'évaluation

L'évaluation finale aborde tous les aspects institutionnels réglementaires et organisationnels à l'échelle des institutions nationales et régionales pour analyser l'appropriation et le degré d'intégration du concept du patrimoine culturel dans la stratégie de développement économique et social général du pays. L'évaluation analyse aussi les impacts des activités programmées à l'échelle locale. Egalement, les résultats des évaluations thématiques ont été exploités pour enrichir et approfondir l'analyse des résultats constatés sur le terrain et aussi l'impact produit au niveau des bénéficiaires et des populations.

### VII.1 Niveau Conception : Pertinence

MDGF a été mis en place en décembre 2006, ce qui a coïncidé avec la proposition d'inscrire dans le cadre de coopération des SNU avec le Maroc (UNDAF 2007-11) le travail sur la thématique de la Culture comme vecteur du développement. Le CCD a donné son accord favorable compte tenu du fait que la Culture et le Patrimoine du Maroc sont riches, valorisés à l'interne comme à l'externe, mais encore méconnus dans leur dimension économique.

La conception du Programme Conjoint était fortement ancrée sur l'UNDAF 2007-11 dans son contenu et ses objectifs pour la réalisation des OMD 1 et 3. A ce titre le PC vise à contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'égalité des sexes grâce à la mobilisation de la culture et du patrimoine culturel comme vecteur de développement durable, et il est en entière cohérence avec la matrice des résultats de l'UNDAF visant la mise en place de "conditions organisationnelles qui améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain".

L'instruction du Document du PC a été l'opportunité pour initier un processus participatif de dialogue interinstitutionnel pour l'élaboration d'une vision stratégique de préservation, de mise en valeur et de promotion du patrimoine culturel qui a alimenté les termes de référence de ce PC. La pertinence de l'intégration des actions des institutions était motivée par la volonté de s'inscrire dans la vision du Maroc qui développe des politiques économiques et sociales diversifiées afin de créer la croissance et générer un développement durable et élabore à cet effet des stratégies sectorielles qui mobilisent des partenaires privés et publics, nationaux et étrangers.

La logique d'intervention du PC telle que définie dans le Document du Programme Conjoint est d'agir dans le cadre d'une gouvernance qui réunit cinq partenaires onusiens et seize institutions marocaines. Ce travail en commun est une garantie de pouvoir adresser les problèmes identifiés de manière transversale. Les règles de gouvernance établies avec notamment une grande circulation de l'information et une solidarité budgétaire ont rendu la conception du PC et sa mise en œuvre relativement rigoureuses. En effet, le développement du patrimoine culturel tout comme la prise en charge de la pauvreté et du genre sont des problématiques complexes qui nécessitent d'être abordées selon plusieurs angles, ce qui nécessite la multiplicité des acteurs dans un seul cadre de coordination et d'action selon l'initiative onusienne "Unis dans l'Action".

La pertinence du PC se confirme, aussi, par la conception et la mise en œuvre d'un travail intégré, articulé, prenant en charge la dimension plurielle de la culture et du développement et se

nourrissant des domaines de compétences de chacun des partenaires. Plus concrètement, le PC a intégré:

- la culture et le patrimoine (spécificité de l'UNESCO),
- le genre (spécificité de l'ONU femmes)
- l'accompagnement des AGRs dans une dimension technique (ONUDI)
- le montage d'AGRs et la lutte contre la pauvreté (PNUD)
- le suivi - évaluation du P.C (FNUAP)

Au final, et malgré les difficultés et les contraintes du travail conjoint qui seront relatées plus-bas, il y a un consensus de tous les acteurs sur l'intérêt et l'utilité d'un partenariat, spécialement pour mener des programmes conjoints sur une problématique horizontale complexe.

Parmi les contraintes du - travail conjoint, notons que le P.C a eu des difficultés à mettre en pratique au même niveau d'intensité les trois principes Directeurs "Three ones" qui sont une autorité, un seul cadre de coordination et un seul système de suivi et évaluation : l'autorité unique n'a pas bien fonctionné au niveau du CNC et était absente ailleurs surtout au niveau de la gestion du budget par des procédures spécifiques à chaque agence. Le rôle du leadership de l'UNESCO au sein du CGP a été certainement diminué en grande partie à cause de la multiplicité des acteurs. La coordination a connu des problèmes de capacités de regrouper et intégrer durant toute la durée du PC, les institutions nationales dans le projet et de gérer un système de management du reporting et du budget car nous avons constaté un manque des états de synthèse. Aussi, le PC gagnerait en efficacité par la présence d'autres institutions du système des Nations Unies. Seules les évaluations ont été regroupées. Ces aspects certainement pertinents seront traités dans le chapitre relatif à l'efficacité et l'efficience

Les besoins socio-économiques des populations sur le terrain et de groupe cible du P.C n'ont pas été abordés dans l'instruction du PC, même s'ils étaient généralement connus par les services techniques au niveau local ainsi que largement relatés dans des études du PDTS et des statistiques officielles. Ce n'est que plus tard pendant la réalisation, en particulier au moment des diagnostics participatifs d'élaboration de nouveaux PCDs ou de recadrage des anciens que les populations ont pu exprimer leurs besoins par rapport aux actions préconisées. Le nombre de bénéficiaires des actions de terrain prévu par le DPC est de 200<sup>14</sup> artisans / agriculteurs pour les AGRs et ne donne pas de chiffre pour les autres activités. Globalement toutes les actions menées sur le terrain répondent aux besoins des populations.

En revanche, les bénéficiaires du PC au niveau national ne sont pas bien définis dans le domaine de la Culture en raison de la nature des activités qui s'adressent à l'ensemble de la population marocaine de manière indirecte. Mais, le PC aurait pu et aurait du produire la liste des bénéficiaires directs.

Le PC aurait, également pu lancer dans la zone de convergence un appel à projets pour ouvrir la voie à toute initiative qui recèle des potentialités dans la Culture en terme de développement durable.

La théorie de changement adoptée par le PC suite aux recommandations de l'évaluation mi-parcours, a permis la mobilité des activités et du budget d'un produit à l'autre et entre les 5 agences du SNU en fonction de leurs capacités respectives d'engagement et de réalisation. Suite à quoi, le P.C a pu retrouver sa vitesse de croisière et a gagné en efficacité et en efficience. Et l'engagement à la fin mai 2012 a atteint plus de 95% du budget total, inscrivant un excellent niveau au vue des problèmes afférents au domaine de la Culture. Mais le changement le plus

<sup>14</sup> L'évaluation des AGRs a estimé le nombre de bénéficiaires dans la zone de convergence à 284, et notre estimation avec les mêmes organisations paysannes a abouti à 391 bénéficiaires directs.



important et le plus pertinent était la prolongation de la durée du PC d'une année (jusqu'à août 2012). Cela n'exclut pas que le travail conjoint a connu des contraintes à éviter dans les futurs PC.

Le Cadre de suivi – évaluation a été établi dans le DPC, conformément à la méthode GAR qui définit les indicateurs pertinents, les sources et moyens de vérification, la méthode de collecte et la responsabilité et les risques /hypothèses. Le cadre initial a été jugé insuffisant pour suivre les résultats, car les indicateurs étaient faiblement précisés et donc difficilement mesurables et les bénéficiaires non identifiés clairement. Le cadre de suivi – évaluation a été revu en 2010 pour essayer de mettre en relation les activités et les résultats et on a noté la programmation de plusieurs évaluations croisées (PCDs, AGRs, formation) pour avoir plus de visibilité sur la réalisation des objectifs. Ce cadre certes pertinent a souffert de l'absence de système de monitoring informatisé et ce malgré la recommandation à mi-parcours et l'effort de former les équipes sur MS Project.

L'ancrage institutionnel du PC dans la zone de convergence a été dicté par le choix de capitaliser sur l'existant dans une aire où les activités auront plus de chance d'être davantage visibles. A l'image des provinces du Sud du Maroc, la zone de convergence bénéficie de l'appui de l'Agence du Sud pour Promouvoir le Développement Economique et Social avec la participation effective des principaux acteurs locaux, des opérateurs économiques et des ONGs. C'est dans ce cadre que l'Agence du Sud a lancé, de 2006 à 2010 à Guelmim, Tata et Assa, un grand programme de développement économique et social général des oasis (POS : Programme Oasis Sud) qui a été relayé par le Programme de Développement des Territoires Sud (PDS) de 2011 à 2013 avec l'appui du PNUD pour les deux programmes. L'Agence du Sud menait un travail de proximité et a une certaine autonomie de décision et d'action dans sa zone. L'absence de contraintes institutionnelles et administratives majeures en phase de réalisation du P.C (Efficience) et la synergie avec d'autres projets dans la zone de convergence (Complémentarité) ont en quelque sorte renforcé la fiabilité de ces hypothèses et la pertinence du montage institutionnel.

La zone de convergence est couverte par des projets de la coopération internationale (Oxfam, Coopération belge, le FEM, etc.) et des institutions nationales MAPM, DGCL et INDH, elle connaît aussi une dynamique de développement importante avec une implication des élus, des populations et de la société civile. Toutefois, il existe des aspects négatifs non facilitateurs que le PC ne peut résoudre, notamment, la zone est politisée et marquée par une économie de rente ; l'enclavement et le statut de la femme encore très marqué par son implication totale dans les tâches quotidiennes de la famille et plus ou moins significatives dans des activités au champ, ce qui lui laisse peu de temps à consacrer à des activités professionnelles.

Les AGRs réalisées dans la zone de convergence ont été initiées bien avant l'arrivée de MDGf et se basent sur des référentiels techniques largement développés dans les expériences nationales et dans les approches utilisées par l'Agence du Sud. Les AGRs réalisées dans le cadre du PC ont été définies dans l'action, et il est très étonnant qu'elles n'aient été mentionnées explicitement ni dans le Cadre de résultat ni dans le DPC, et on peut regretter qu'elles n'aient pas constituées un axe majeur d'action du Projet alors que ces activités sont un des moteurs les plus puissants de développement de l'économie familiale et au-delà, des dynamiques de développement local et qu'elles sont une des voies royales des «actions genre». La pertinence des AGRs est si évidente qu'on ne peut que regretter la modestie des objectifs et des réalisations alors qu'elles se situent comme il paraît naturel, en première ligne des demandes des communautés.

Les AGRs réalisées (en particulier le couscous, la vannerie, le tissage et les dattes) largement diffusées ailleurs et au Sud du Maroc, ont démontré quelques limites d'efficience et d'appropriation à cause du fonctionnement des associations de base et aussi des limites d'efficacité en raison des problèmes de commercialisation et de marché. Le PC tout en apportant

quelques innovations méthodologiques a visé l'intégration et l'amélioration du savoir-faire local favorisant la continuité et l'appropriation par les bénéficiaires.

L'appui des institutions régionales pour l'élaboration des PCDs intégrant le concept de patrimoine culturel comme vecteur du développement a été fort pertinent à plusieurs égards. Les PCDs sont une occasion pour inscrire les axes de travail du PC dans une vision stratégique communale permettant d'accéder à une plateforme de développement légale. Le travail réalisé par le PC avec les partenaires institutionnels nationaux et régionaux et avec les élus locaux s'articule parfaitement avec la stratégie nationale de décentralisation économique et sociale initiée par la loi 17-08 adoptée en février 2009 et précisée par un décret de mars 2011 qui énonce les étapes de la procédure d'adoption des PCDs. Ce décret institue également une commission de la parité et de l'égalité des chances – consultative - désignée par le Président de la Commune et composée à moitié de femmes. La charte communale (révisée en 2008) a ainsi produit une feuille de route qui fixe les objectifs de développement en concertation avec les populations et les différents partenaires pour identifier les atouts et les faiblesses des communes.

La mise en œuvre des PCDs a lancé une dynamique qui pourra avoir à court terme des effets multiplicateurs de travail dans un cadre de partenariat et de concertation entre les élus, l'administration et les populations. Dans ce cadre, et avec des réalisations concrètes la commune peut assurer le rôle qu'il lui échoie en tant qu'agent de développement local durable. L'approche est mise en œuvre pour un accompagnement des AGRs dans les Communes ciblées (dont principalement la commune rurale d'Asrir à Guelmim).

Enfin, la concentration des activités est visible dans une et une seule commune rurale d'Asrir à Guelmim, alors qu'à Tata et Assa plusieurs communes ont été touchées. C'est sur que le DPC a choisi d'emblée d'éviter d'éparpiller les activités partout au Maroc et c'est la raison pour laquelle il a défini une zone de convergence couvrant la Wilaya de Guelmim. Mais cela n'empêche de s'interroger sur la pertinence de concentrer les activités dans une commune rurale de la zone de convergence avec un appui total au lieu d'appliquer le principe "donnant – donnant" avec les bénéficiaires? Quel est le sentiment des communes avoisinantes? Et comment assurer l'extension des actions du PC pour le reste de la région?

## **VII.2 Niveau Processus : Efficience**

### **VII.2.1 Analyse du montage institutionnel**

La complexité du montage institutionnel du PC est un constat partagé par les différents intervenants à différents niveaux (SNU, national, provincial et local). Les responsabilités techniques et financières sont distribuées entre les cinq agences du SNU et l'Agence du Sud, s'agissant des activités sur le terrain, qui fonctionnent chacun selon ses propres procédures administratives, financières et décisionnelles, en particulier, celui de l'UNESCO qui n'utilise pas le système "Atlas". Dans les faits, chaque agence prépare ses termes de référence, recrute, etc. et ce dans le cadre d'une concertation conjointe plus ou moins réelle selon les agendas et des uns et des autres. Dans la zone de convergence, l'ONUDI et le FNUAP réalisent et gèrent directement leurs activités, l'UNESCO avec un coordinateur du PDTS (installé à Rabat) chargé de tracer les deux circuits touristiques, et le PNUD et l'ONU Femmes travaillent avec les trois coordinateurs du PDTS à Guelmim, Assa et Tata.

Pour établir les responsabilités de toutes ces instances de coordination et clarifier le rôle de chaque mécanisme de coordination, un Manuel de Procédures a été élaboré pour faciliter la coordination et la mise en œuvre du programme. Les partenaires reconnaissent une légère amélioration sans toutefois résoudre les problèmes des procédures de quelques Agences.

L'absence de certaine clarté dans le montage et la planification de la version initiale du PC, très fragmentée en 75 activités, a été à l'origine du chevauchement des actions et il a fallu attendre six mois pour démarrer la première activité. Toutefois, la cohérence entre les résultats a été soulignée par tous les intervenants, seulement il manquait l'utilisation de l'outil de planification informatisée. L'évaluation à mi parcours a recommandé l'utilisation du MS Project, mais à la clôture du PC cet outil n'est pas utilisé. La formation a été effectivement réalisée pour les utilisateurs, mais le logiciel est arrivé deux mois après, temps suffisant pour que les stagiaires perdent les connaissances acquises, d'une part, et le scepticisme de certains utilisateurs, d'autres part.

Le PC a prévu l'implication de 16 institutions nationales pour faciliter le travail des équipes et s'assurer de la synergie et la complémentarité des approches et des projets en cours dans différents secteurs. En somme, le Ministère de la Culture, Chef de file national, malgré l'importance du PC pour son propre développement, n'a pas pu impliquer l'ensemble de ses structures et de ses cadres ; ainsi le délégué de la Culture lui-même dans la zone de convergence n'a pas de connaissance sur les procédures de préparation du document de la stratégie de la culture. Le Secrétaire Général du Ministère de la Culture, très impliqué, a eu des difficultés à mobiliser ses collègues – à quelques exceptions près dont la Division de l'Inventaire (DIDP), le point focal (qui a souvent changé). Le PC a eu également des difficultés à tisser des liens avec des institutions nationales, des services décentralisés, notamment la Direction régionale du tourisme et la Direction régionale de l'artisanat qui n'a été approchée que récemment dans la cadre du projet "Dar El Farha", et des stratégies nationales dans d'autres secteurs en relation avec le développement et pouvant alimenter le PC en études et expertises. D'ailleurs, le constat probant est que beaucoup d'études très ou relativement lourdes ont été entreprises par des consultants alors qu'elles auraient pu être réalisées en interne.

Par ailleurs, la société civile et le secteur privé n'étaient pas associés en raison de leur implication très limitée dans le domaine de la Culture. Le PC n'a pas contribué à favoriser l'émergence et le renforcement des capacités de ces entités non reconnues en tant que partenaire éligible.

## **VII.2.2 Analyse de la gestion du PC**

### **a) Suivi du PC au niveau national**

Le suivi et le pilotage du PC au niveau national étaient assurés par un Comité National de Coordination (CNC), co présidé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération du Maroc et le Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies, qui était responsable de l'orientation globale et stratégique du PC. Mais cette structure n'avait pas tous les pouvoirs souhaités car l'allocation budgétaire était décidée à New York, ce qui a limité sa force de décision.

Le CNC devra aussi trouver les mécanismes pour gérer et mettre en œuvre, en même temps que le PC, le Fonds OMD au Maroc. La création d'un poste à New York assurant à la fois le secrétariat du PC et la liaison avec le Fonds OMD conjuguée avec les actions du Focus Country au Maroc a pu rehausser le niveau de coordination et créer un espace de concertation pour suivre l'atteinte des OMD-Maroc. Le CNC se réunit, normalement, une fois tous les trois mois, et aucun partenaire n'a soulevé de problème à ce sujet.

Le Comité de Gestion du Programme (CGP) est établi pour assumer la responsabilité de la coordination opérationnelle du programme conjoint, il est composé des parties prenantes appropriées telles que les organismes participants de l'ONU, des représentants du gouvernement marocain et des représentants de la société civile (le grand absent). Le CGP a très bien fonctionné sauf à la fin du programme où nombres d'institutions nationales figurant dans le DPC ont été absentes au moins lors des dernières réunions. Le CGP a pu réajuster le montage initial du PC selon l'évolution de sa mise en œuvre et a pu orchestrer tous les changements intervenus dans les

activités et valider les intrants. On peut juste se demander si l'excès de réunions n'a pas quelque peu poussé cette structure vers une prise en charge des aspects micro de la gestion, au détriment d'une gestion plus consistante?

L'Unité de Gestion du programme (UGP)<sup>15</sup> a été mise en place au sein du Ministère de la culture pour servir de secrétariat au CGP et assurer les tâches administratives, la coordination des activités nécessaires à la réalisation du PC, la communication, le reporting et la gestion du système de suivi - évaluation du PC. Cependant du fait que la gestion administrative et financière a été assurée directement par les différentes agences du SNU, il est normal que ces tâches n'aient été pas déléguées à l'UGP. L'UGP est constituée depuis septembre 2009, après le départ d'une assistante, d'une coordinatrice et d'un chauffeur, qui a été dans l'obligation de mettre les bouchées doubles pour assurer les tâches multiples, spécialement durant notre passage.

Globalement, la coordination du programme a fonctionné malgré les difficultés et les lenteurs pour la prise de décisions même formelles et l'organisation de réunions pour une vingtaine de personne avec des agendas chargés à gérer.

### **b) Suivi du PC au niveau provincial et local**

Le comité technique composé des autorités provinciales et locales, des élus et des services techniques concernés se réunit régulièrement pour examiner les réalisations des actions dans les provinces y compris celles du programme et s'informer sur les activités prévisionnelles. Ce comité intervient très souvent pour favoriser la coordination et le travail en commun des services extérieurs.

La coordination réelle des travaux sur le terrain est assurée par trois coordinateurs installés à Guelmim, Assa et Tata et une coordinatrice à Rabat qui centralise les actions et assure la circulation de l'information avec l'UGP et le CGP. Beaucoup d'actions transversales menées directement par le PDTs au niveau central échappaient aux coordinateurs provinciaux et inversement beaucoup de détails concernant les activités de terrain ne sont pas bien connus au sommet. Les changements fréquents du personnel ont eu un effet sur la continuité de la connaissance et du déroulement du PC, mais l'installation de la coordination du PTDS à Rabat, est peut-être aussi une cause significative de la diminution de l'efficacité?

La participation et l'implication des institutions provinciales dans la zone de convergence étaient limitées. Au début du PC, le Directeur régional de la culture à Guelmim était impliqué sans associer ses cadres, et le résultat en est le vide laissé après son départ en 2009. Il fallait attendre octobre 2010 et l'intervention du Secrétaire Générale du ministère de la culture pour que la participation du nouveau Directeur de la culture et ses cadres soit effective et s'est concrétisée, principalement par la participation au diagnostic participatif de préparation du PCDs de la commune rurale d'Ifran. L'implication de l'artisanat récemment dans le projet "Dar El Farha" a permis à une coopérative de vannerie & tente "Kafila" de participer à un concours organisé dans les provinces Sud du Maroc et de se qualifier pour participer au concours national du meilleur artisan.

### **VII.2.3 Organisation des ressources humaine et matérielle**

Le projet a fait appel depuis la préparation du DPC à l'expertise extérieure. La mission a recensé 42 consultations /études réalisées par le PC (cf annexe 6) impliquant pas moins de 50 consultants ou bureau d'études et parfois pour plusieurs études. On se demande si toutes ces études ont été nécessaires? Mais est ce qu'il n'aurait pas pu davantage impliquer les ressources internes des institutions nationales pour notamment les pousser à une plus grande appropriation du programme ?

<sup>15</sup> Source : DPC, page 68

Certes, cette approche a favorisé l'émergence d'experts nationaux, mais n'est-ce pas au dépend de réalisations sur le terrain beaucoup plus efficaces pour l'atteinte des OMD ?

Dans la zone de convergence, l'Agence du Sud a été dotée dans le cadre du PDTS de moyens matériels suffisants (Ordinateurs, bureaux, fourniture, etc.) et un personnel suffisant malgré les changements successifs qui ont affaibli techniquement l'équipe en place. En revanche les Directions Générales de la Culture et de l'Artisanat sont dépourvues de moyens matériels et de transport, et le PC n'a pas profité à ces institutions qui n'ont pas pu renforcer leur capacité et améliorer leur efficacité.

#### **VII.2.4 Structures de gouvernance pour l'atteinte des OMD**

Le Maroc est engagé dans des réformes soutenues pour l'amélioration de son efficacité financière et, en particulier pour la mise en œuvre des principes directeurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et du Plan d'action d'Accra (2008). Le PC était l'occasion pour montrer l'effort général de gouvernance des finances au Maroc dans la perspective d'une évolution positive pour l'atteinte des OMD.

Le Maroc s'est engagé dans l'élaboration de stratégies sectorielles axées sur les priorités de développement qui seront enrichies avec le PC par la stratégie de la culture, et ce pour donner une meilleure visibilité aux partenaires de l'aide publique au développement et préciser le domaine de l'aide pour favoriser un meilleur partage des rôles entre les bailleurs de fonds. Parallèlement, le pays a entamé depuis plus d'une décennie, un grand chantier relatif à la transparence, la lutte contre la corruption, la concurrence, la coordination et l'harmonisation des aides, la mise en place de méthodes de management des ressources budgétaires et enfin le développement de la responsabilité mutuelle entre le Maroc et les donateurs.

Le PC vise à renforcer le rôle du Ministère de la Culture pour intégrer le patrimoine culturel comme vecteur du développement dans la stratégie du pays donnant plus de visibilité aux bailleurs de fonds et un suivi rigoureux du budget et des réalisations par l'organisation de missions de revue conjointe, ce qui renforce le travail pour atteindre les OMD.

Déjà, plusieurs bailleurs de fonds actifs au Maroc participent et suivent depuis plus d'une décennie le processus de l'assainissement budgétaire, et suite à quoi l'appui budgétaire occupe de plus en plus de la place, notamment, avec l'Union Européenne, la Banque Mondiale, etc.

#### **VII.2.5 Les modalités et le choix des actions du PC**

Les actions ont été réalisées à l'entreprise soit directement par les Agences du SNU, soit comme fut le cas avec la réalisation de "Dar El farha", ou encore la maison du potier où le budget était versé dans les comptes bancaires de la coopérative.

La préparation du document de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel et naturel a été conduite sur la base d'une concertation publique et institutionnelle, ce qui constitue un résultat positif pour le pays ; mais cette tâche devra être absolument complétée par une large communication et un plaidoyer afin de convaincre les partenaires essentiels de la politique économique nationale de l'apport potentiellement important de la culture et des industries créatives au niveau du PIB marocain. Le PC n'a pas bénéficié des vents favorables puisque 4 ministres se sont succédés depuis l'idée du projet. Or une partie du travail accompli est encore largement tributaire de la décision des pouvoirs exécutif et législatif (cas du projet de révision de la loi 22/80, cas de la charte nationale de préservation du patrimoine culturel et naturel, de la loi sur les THV, de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel elle-même) ; Eux-mêmes dépendants de plusieurs acteurs et opérateurs techniques et politiques aux intérêts très souvent antagonistes et qui, par conséquent, nécessitent encore une mobilisation soutenue après le PC.

L'appui à l'élaboration de plans de développement communaux (PCDs) pour l'intégration des priorités de valorisation du patrimoine culturel et de l'approche genre a permis d'entamer des concertations larges et de mettre en place une dynamique de travail avec les élus et les populations, et la démarche a été efficace puisque le nombre de PCDs élaborés est de 6 dépassant les prévisions de 4. Les activités issues du PCDs et qui sont appuyées par le PC (le résultat 3) ont à elles seules mobilisé 54% du budget, mais elles ne sont pas toutes en relation directe avec l'amélioration rapide du revenu et l'atteinte rapide des OMD. Il faudra maintenir la dynamique créée par la concrétisation des plans.

Il est prévu dans le DPC, la réalisation d'activités productives, notamment les AGRs dans le domaine de l'artisanat et l'agriculture, intégrant dans le produit 9 deux lots d'activités : le palmier dattier (vannerie) et les plantes tinctoriales traditionnelles, plantes aromatiques et médicinales et le Safran. Pour les autres activités entamées, le DPC ne fixe que des objectifs. Le choix technique de ces activités a été établi sans la concertation des populations, et le résultat est que la vannerie peine à faire son chemin mais le volet plantes aromatiques et médicinales (PAM) et le safran n'a pas donné lieu à des activités visibles. D'ailleurs, la Maroc a entamé un grand chantier qui a déjà abouti par la labellisation du safran et d'autres produits et qui est en cours pour toucher toute la gamme de produits du terroir.

Pour les autres AGRs, on a opté pour l'adoption d'activités pour lesquelles des référentiels techniques existent et sont maîtrisés mais elles souffrent de la concurrence et d'un manque de compétitivité (couscous, vannerie, broderie et tissage). Ces activités sont déjà exercées par les femmes de toute la région, et le PC n'a fait qu'essayer d'en regrouper quelques unes (284 bénéficiaires toutes activités confondues) dans des coopératives pour faire des choses qu'elles font déjà chez elles et de transformer ces activités d'un stade d'occupation domestique à domicile à un stade plus professionnel, davantage tournées vers la vente.

Les résultats prévus par les études de marché / business plans sont totalement inappropriés, car ils prévoient une croissance surdimensionnée de la production : pour le couscous une couverture du marché nationale de 16,9% la 1<sup>ère</sup> année ; 12,90% de la production par rapport à la consommation nationale la 5<sup>ème</sup> année ; et des frais de gestion de 24 à 26% de la marge brute pour le GIE du couscous. Ce taux est de 40% pour le GIE de tentes en dépit de la volonté de limiter les effets des intermédiaires qui orchestrent le marché. Deux ans après on est loin des résultats escomptés en termes de génération de revenus, d'autant plus que plusieurs activités sont encore trop dépendantes de demandes institutionnelles (comme le cas de la fabrication des tentes) (voir efficacité).

Des activités ponctuelles ont été entamées chemin faisant, c'est le cas de Volubilis, qui reste un choix apprécié par tous les partenaires du PC. En revanche, les deux Zaouias appuyées par le PC à Assa et Guelmim pouvaient bénéficier d'autres programmes et d'autres institutions spécialisées et plus fournies en budget, principalement, le ministère des affaires islamiques et des habous.

Un vaste programme de formation à destination des différents acteurs (responsables, cadres, techniciens et animateurs/trices de terrain, population rurale et « bénéficiaires » finaux en particulier), a été réalisé par le PC. On ne dispose pas d'une liste exhaustive des formations réalisées (thèmes, modules, contenus, cible et bénéficiaires), nous avons consulté le Plan de formation préparé par le PC et destiné au niveau central et national, mais difficile de savoir ce qui a été réalisé. Dans la zone de convergence, nous n'avons pas trouvé de Plan de formation destiné aux bénéficiaires, et pourtant on sait bien que plusieurs formations se sont déroulées (nous avons pu disposer du programme d'une formation dispensée au GIE de la vannerie). La formation est une des valeurs ajoutées du PC et il est dommage de ne pas l'avoir suffisamment documentée pour pouvoir capitaliser.



## VII.2.6 Le suivi des actions S&E

Le dispositif du cadre de suivi de résultat, malgré la volonté de le rendre efficient et opérationnel grâce au recadrage intervenu en 2010 et à l'essai de mettre en place une base de données informatisée pour centraliser les données, les résultats obtenus sont très contrastés.

Le dispositif de S&E au niveau central était efficient et le reporting a évolué durant la mise en œuvre du PC selon des périodicités différentes et des contenus en cascade pour atteindre la forme des rapports semestriels et annuels actuels. Certes l'outil informatique n'était pas utilisé pour faciliter la récolte, le stockage, la manipulation et l'échange des informations, mais au niveau central étant donné que les séries statistiques étaient très faibles le traitement de texte était suffisant. Mais globalement le S&E a fonctionné dans la circulation de l'information entre les cinq agences du SNU, d'une part, et entre ces dernières et MDGF à New York, d'autre part.

En revanche, le suivi des données dans la zone de convergence pour les activités de terrain n'était pas efficient et nous avons constaté qu'aucun dispositif de collecte de données à la base répondant aux exigences techniques reconnues n'a été installé ni sur papier ni sur support informatique. Le résultat en est l'absence d'information vérifiée et consolidée, ce qui laisse libre court à l'improvisation et la multiplication des sources.

Nous pensons que l'utilisation de l'outil informatique aurait certainement pu faciliter la gestion des données, leur manipulation et leur traitement, et aurait laissé un référentiel pour les futurs projets sur le terrain.

## VII.2.7 La gestion financière du PC

Par rapport au budget alloué dans le DPC, la situation à fin mai 2012 est présentée dans le tableau ci après.

Tableau 1 : Le budget prévisionnel et réalisé du PC

Agences	Budget initial approuvé (avec coût indirect)		Budget initial modifié le 1er semestre 2012	Budget engagé à mai 2012	% des Engagements à mai 2012	En \$US
						% des déboursés à mai 2012
<b>UNESCO</b>	2 846 254	57	2 718 717	2 373 261	93	72,83
<b>PNUD</b>	561 520	11	992 164	927 256	100	66,96
<b>ONUDI</b>	502 469	10	499 248	558 197	100	82,42
<b>UNIFEM</b>	499 248	10	597 271	466 587	84	97,86
<b>UNFPA</b>	590 509	12	192 600	130 000	72	38,88
<b>TOTAL</b>	<b>5 000 000</b>	<b>100</b>	<b>5 000 000</b>	<b>4 455 301</b>	<b>95</b>	<b>74,00</b>

Sources : UGP

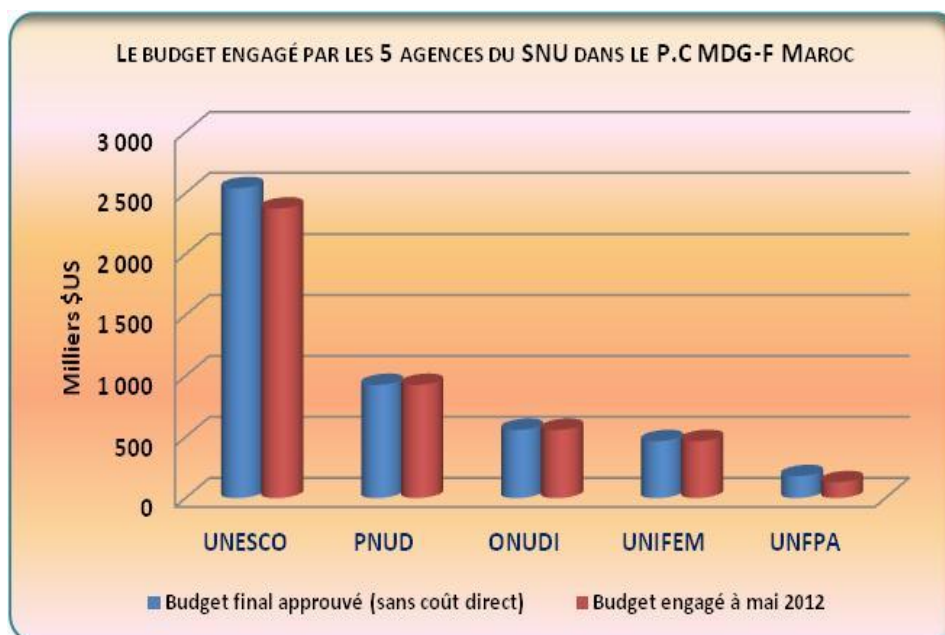
Il ressort que le PC a engagé 95% (4.455.301 \$US) du budget disponible et n'a déboursé que 74%. Ces données peuvent encore évoluer d'ici août 2012, date de clôture du PC.

Il est regrettable de ne pas disposer des engagements détaillés par ligne budgétaire pour faire le constat, et ce malgré nos multiples sollicitations au programme. Dans le chapitre relatif au changement, une description globale par produit des montants engagés a été insérée en se basant sur le cadre de résultat établi à fin mai 2012 en même temps que le tableau du budget ci-dessus.

Pour la zone de convergence, en l'absence d'états de synthèse établis par le programme, nous avons saisi l'opportunité de notre passage sur le terrain pour préparer un tableau récapitulatif (cf. annexe 4) que nous avons soumis au projet pour approbation, mais notre sollicitation est restée

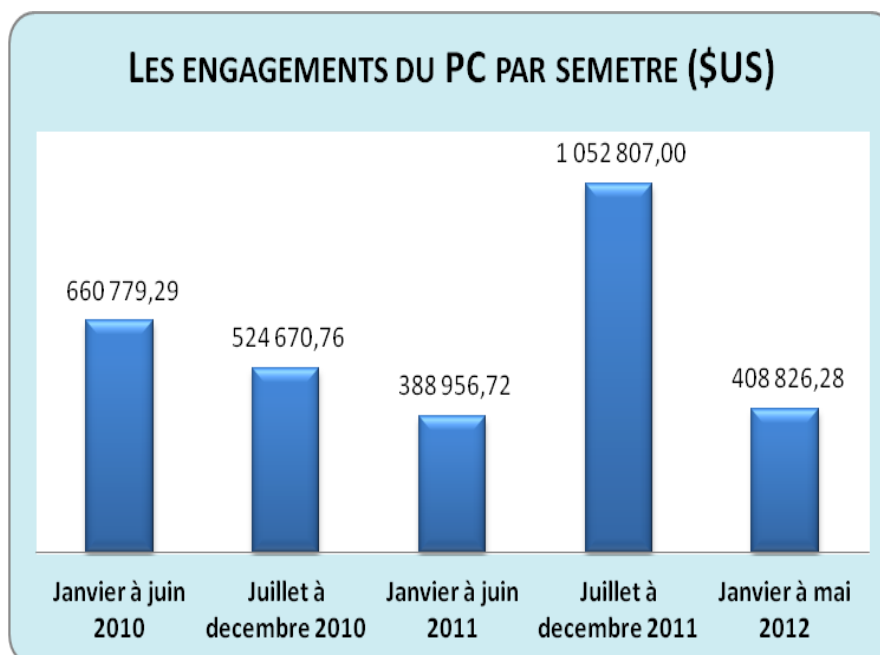
sans suite. L'état préparé fait ressortir un montant d'engagement de 6 415 381 MAD ; soit environ 730.000 \$US. Ce montant semble s'approcher de celui figurant pour le produit 7 (945 931,79) dans le cadre de résultat. Là aussi on est loin du concept 1\$US au niveau central pour 3\$US sur le terrain.

Figure 9: Répartition du budget engagé par agence à fin mai 2012



Le PNUD et l'ONUDI ont engagé 100% du budget disponible, l'UNESCO 93% et l'UNIFEM 84%. L'UNFPA a enregistré le faible engagement avec 72% et les dépenses à environ 39%, mais ces taux seront améliorés avec la réalisation des activités d'évaluation.

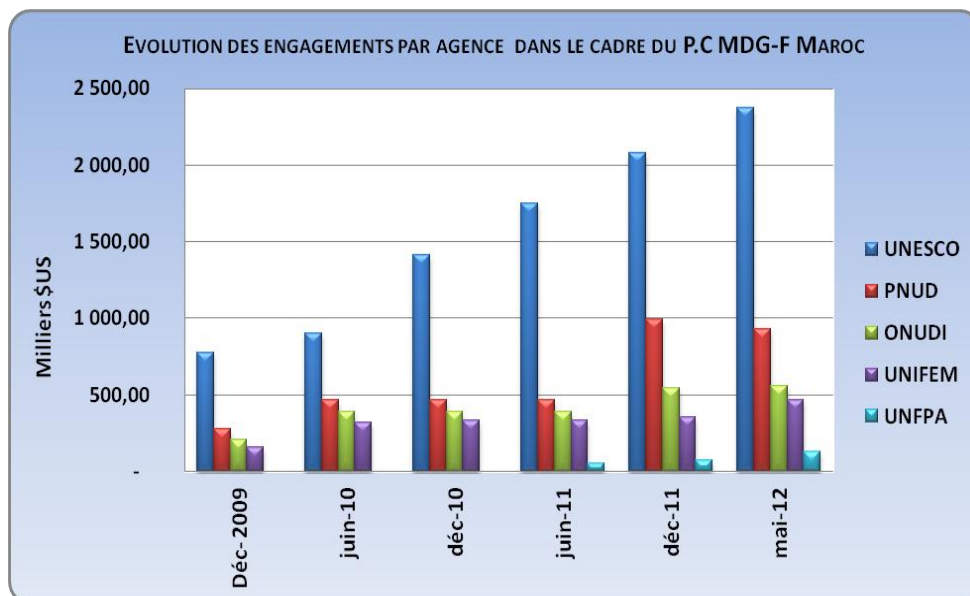
Figure 10 : Evolution semestrielle des engagements du budget dans le PC



Les engagements du budget dans le cadre du PC ont évolué en dents de scie avec un maximum durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2011 et un minimum durant le 1<sup>er</sup> semestre 2011 au lendemain de l'évaluation mi-parcours. Ce fléchissement est peut être du à la mise en place de dispositions pour opérationnaliser les recommandations de l'évaluation à mi-parcours.



Figure 11 : Evolution des engagements du budget par agence



Malgré les problèmes de démarrage des activités, les engagements ont évolué depuis le 2<sup>ème</sup> semestre 2009, pas de la même façon pour les cinq Agences du SNU, mais globalement l'évolution et les ajustements / changements opérés durant l'action ont amélioré l'efficacité du PC.

### VII.2.8 La participation et l'appropriation

Pour la préparation du document de la stratégie de la culture, la dimension participative a été prise en compte dès les premiers pas, et 5 ateliers de concertation<sup>16</sup> ont été organisés avec la participation au total de 115 personnes. Cependant le cercle de la concertation semble réduit puisque des partenaires proches du PC ont déclaré ne pas connaître la stratégie, comme c'est le cas des responsables de la Culture à Guelmim. La journée de communication sur les principales réalisations du PC organisée le 13 Juin 2012 à Rabat inaugure, probablement, une nouvelle phase de concertation grâce au plan de plaidoyer et de sensibilisation.

La conduite des activités du PC dans la zone de convergence a permis de créer ou consolider quelques associations ou groupements dont deux d'entre elles ont pu être maître d'ouvrage de leur projet respectif avec un transfert du budget sur leur propre compte bancaire. Elles ont démontré une capacité sans défaillance à prendre en charge les travaux (Dar El Farha à Asrir et la maison du potier à Tata). Les associations féminines sont centrées sur les AGRs et ont généralement été créées ad hoc pour bénéficier de l'aide fournie par le projet.

Mais au-delà de cela, le concept et l'expérience des AGRs avaient déjà prouvé depuis longtemps que le développement de ce type d'activités est le plus sûr et le plus économe des moyens pour faire naître une dynamique villageoise en profondeur et qui de plus, soit de nature à « parler aux femmes » et à les entraîner dans le mouvement en les aidant à acquérir progressivement leur autonomie (confiance en soi, pouvoir de décision et autonomie financière). C'est le cas dans la zone de convergence quoique la participation ait été limitée à quelques bénéficiaires et quelques localités.

<sup>16</sup> « Pour qu'il y ait un développement du Patrimoine Culturel efficace et durable, il est nécessaire que l'ensemble des autorités publiques et acteurs privés concernés de près ou de loin par le Patrimoine Culturel au Maroc accompagnent ce développement sur le long terme, ce qui ne peut procéder que d'une Vision claire et partagée d'une stratégie axée sur le développement du Patrimoine Culturel pour l'ensemble des acteurs concernés. De cette Vision claire et partagée par tous pourra alors découler un engagement volontariste des élus, des autorités publiques et des acteurs privés pour soutenir le développement du Patrimoine Culturel du Royaume (préservation, mise en valeur et promotion) ». Agence Ucotra support atelier de concertation.

Enfin, il est illusoire de vouloir transformer une femme au foyer, un paysan ou une paysanne en artisan voire en producteur spécialisé, manager, comptable ou commercial du jour au lendemain par la seule vertu d'une AGR. Les AGR doivent être des activités productives que les intéressés maîtrisent déjà, sinon il faut prévoir des formateurs/conseils adaptés à chaque métier que l'on veut améliorer ou introduire, la composante AGR se transformant du coup en projet de micro-entreprise ce qui est une autre affaire.

L'évolution de l'AGR vers la micro-entreprise est dépendante de plusieurs facteurs avec en premier lieu les caractéristiques de la situation initiale (le profil du porteur de projet spécialement lorsqu'il s'agit de femmes déjà surchargées par des tâches domestiques ou aux champs, sa localisation et sa plus ou moins grande proximité avec un centre urbain conséquent)

On tend un peu vers cela avec l'idée des salles polyvalentes / ateliers où il conviendrait de prévoir des moniteurs ou monitrices si l'on voulait vraiment produire pour vendre ! Cela aussi jette le doute sur l'utilisation future de ces salles / ateliers en tant que centres de production.

### **VII.3 Niveau Résultats : Efficacité**

Le programme dispose de mécanismes de suivi mais il manque le système de mesure statistique, même à la fin du parcours on ne trouve pas de données synthétisées (les bénéficiaires, la formation, le budget total engagé dans la zone de convergence, la liste exhaustive des activités validées après les changements intervenus, la liste des études réalisées, etc.) ; L'information existe mais elle est éparse. Devant la faiblesse dans le traitement de l'information à mesure de l'avancement du programme et le manque de rapport global d'activité, nous étions, là aussi, contraint de parcourir les Rapports de Suivi Trimestriels, Semestriels et Annuels et les cadres de résultats, etc. cette situation était la même au moment de la réalisation de l'évaluation à mi-parcours.

#### **VII.3.1 Analyse des résultats**

L'analyse des résultats du PC a tenu compte de la programmation initiale, ainsi que des rapports de suivi et d'évaluation réalisés et du dernier cadre de résultat établi fin mai 2012.

Le tableau inséré dans l'annexe 5 synthétise les activités à fin mai 2012 pour permettre d'apprécier les réalisations par rapport à la programmation initiale.

Dans ce chapitre sera analysée l'efficacité des résultats quantitatifs des différentes actions sachant qu'à part deux cas (PCDs et AGRs) aucune prévision quantitative n'était fixée au démarrage du PC.

Les principaux résultats du PC sont :

##### **a) L'élaboration de la stratégie de la culture (Résultat 1 et 2 ; produit 1 à 6)**

Le document de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel a été préparé et il est en cours d'insertion dans les circuits d'approbation. Cette stratégie se décline en plans d'actions prioritaires et aboutira après l'adoption officielle de la nouvelle loi du patrimoine national à une vision partagée par tous les intervenants pour la protection, la mise en valeur et la promotion du Patrimoine. La stratégie tablera également sur la complémentarité des rôles des parties concernées, laquelle constitue un facteur déterminant pour une meilleure exécution de cette politique. Le PC a réalisé un programme de renforcement des compétences marocaines au niveau central.

L'appui du PC a concerné, également, la production d'un dispositif légal pour la sauvegarde et la valorisation de la culture et du patrimoine. Ainsi ont été produits : un projet pour réviser la loi 22/80 relative à la conservation / protection / valorisation du patrimoine culturel et naturel du

Maroc, une charte nationale et une loi en faveur des Trésors Humains Vivants. C'est désormais au MC de communiquer et de plaider afin de faire aboutir les lois. C'est à lui également de décider du statut plus ou moins formel à donner à la charte. Cependant, étant donné les risques de lenteur avant la promulgation des lois et des décrets d'application, ne faut-il pas initier un cadre plus souple afin de prendre en charge notamment la question des THV avant qu'il ne soit trop tard pour un certain nombre d'entre eux ?

L'élaboration du document de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel a été l'occasion de réaliser pas moins de 42 études (cf. annexe 6 qui liste l'ensemble des documents produits). Les 7 principaux documents thématiques spécifiques à l'élaboration du document de la stratégie sont :

- En amont, 5 documents ont été élaborés :
  - Document de collecte et d'analyse des données disponibles sur le patrimoine culturel ;
  - Etude sur l'économie du patrimoine culturel (octobre 2010) ;
  - Document de référence définissant le patrimoine culturel et ses composantes –octobre 2010 ;
  - Enquête sur la connaissance, la perception et l'attitude de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine – octobre 2010 ;
  - Diagnostic de l'Etat de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain – octobre 2010.
- En aval, l'Elaboration d'un plan de plaidoyer et de diffusion de la stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel auprès des élus, du secteur privé et de la société civile et l'appui à sa mise en œuvre qui comprend :
  - Un plan de plaidoyer (février 2012) ;
  - Modalités et supports de diffusion du plan de communication (Février 2012).

Le portail Web du patrimoine culturel du Maroc est accessible via le lien <http://www.patrimoinedumaroc.com/>. Mais le site ne comprend pas de compteur.

Le SIG du patrimoine culturel est, également fonctionnel sur m'internet en suivant le lien <http://www.sigpcm.ma>

### **b) Les PCDs (Résultat 3, produit 7 et 8)**

Le PC a appuyé dans la zone de convergence 6 communes pour l'élaboration des PCDs et l'intégration du concept du patrimoine culturel comme vecteur du développement, le genre et le tourisme durable. Il s'agit des communes d'Asrir, Ifran Anti Atlas, Kasbat Si Abdellah Ben M'Barek, Foum Lahsin et Akayghan, pour un montant total de 453.000 MAD. L'évaluation des 4 premiers PCDs a fait le constat suivant :

- Une inscription dans les PCDs, quoique inégale en termes d'activité et de budget, des trois axes : tourisme durable, genre et sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel ;
- Du point de vue du budget alloué, la part consacré aux trois axes varie entre 6,7% (Kasbat Si Abdellah ben M'Barek - KASBM) et 28,1% (Foum Lahsin). Dans cette dernière commune, le patrimoine culturel est un axe privilégié (14,2% à lui seul) ;
- Parmi ces axes, le genre arrive en troisième position pour 3 communes sur 4, et lorsqu'au niveau du diagnostic participatif le genre est bien analysé, au moment de la planification, il est relégué après d'autres projets qui apparaissent comme prioritaire et relevant de l'infrastructure.
-

Tableau 2 : L'importance du budget des communes affecté au patrimoine culturel.

Désignation	Asrir	Ifrane A.A	KASBM	Foum Lahsin
Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel	4.4%	7.0%	2.5%	14.2%
Tourisme durable	9.5%	2.8%	2.6 %	7.8 %
Genre	4,50%	1.1%	1.5%	6.1%
<b>Part du Budget total</b>	<b>18.4%</b>	<b>11.0%</b>	<b>6.7%</b>	<b>28.1%</b>

Source : Evaluation des PCD

En termes de planification les PCDs ont parfaitement inter réagi par rapport à la problématique du patrimoine culturel, et il faudrait que ces décisions stratégiques se traduisent dans les faits. Actuellement 17 PCDs sont en cours de préparation dans la région.

Tableau 3 : Les activités réalisées ou en cours dans le cadre des PCDs

Domaine	Activités	Lieu	Description	Etat d'avancement
Zaouias	Zaouia Moulay El Bachir à Asrir	Guelmim / Asrir	Equipement	Réalisé
	Zaouia à Assa	Assa	Equipement cuisine et tapis	Réalisé
Artisanat	Création d'un atelier de « Maison de Métal » et maison d'hôte	Tata / Foum Lahsein	Construction des locaux : chambre de four, ateliers, bureaux, salle de réunion, chambres d'hôtes Equipements de la salle des réunions, des ateliers	En cours
Ganga et BITO	Place Ganga	Guelmim / Asrir	Aménagement d'une place à Asrir	En cours
	Appui au moussem de ganga Asrir	Guelmim / Asrir	Appui de l'association Ouarguennoun	Réalisé
	Projet de valorisation du patrimoine ganga et Guedra, Asrir	Guelmim / Asrir	Consultation	Réalisé
	Bureau d'étude ganga, maison métal et BITO		Etude techniques de bâtiment	Réalisé
	BITO (Bureau d'information et d'orientation touristique)	Guelmim / Asrir	Construction des locaux et l'association qui devra gérer ce bureau a été constituée fin mai 2012 et présidé par un fonctionnaire de l'INDH	En cours
	Travaux d'architecture Dar El Farha et maison de métal	Foum Lahsein et Asrir	Travaux d'architecture	Réalisé
Tourisme culturel	Circuits touristiques	Asrir et Akka	La localisation de deux circuits touristiques culturels à mettre en place dans la zone de convergence	En cours
	Formation	Zone convergence	Formation des acteurs locaux sur des thématiques mettant en relation le tourisme et la culture	Réalisé
Divers	Réalisation d'une photothèque des projets réalisés dans le cadre de MDGF	Zone sud	Photographe professionnel	Réalisé
	Appui a la commercialisation (marketing packaging) PCM brochure	Assa	Conception et mise en packaging des produits pour le comité de pilotage	Réalisé
	Unité de fromagerie	Assa		Réalisé
	Participation au SIAM 2011	Zone sud		Réalisé
	Exposition Dar Maalma à Casablanca.	Zone sud	Plus de 12 femmes appartenant à 4 coopératives de valorisation des produits de terroir (Guelmim Es Smara) y ont contribué	Réalisé

En outre, le PC a contribué à des activités dans le domaine de la musique, l'artisanat, du livre et du tourisme culturel prenant tout particulièrement en considération l'approche de genre.

Les zaouias ont une vocation traditionnelle de rayonnement religieux (rassemblement religieux et apprentissage du coran). Ces espaces abritent, en plus des salles d'alphabétisation pour les femmes, une bibliothèque ouverte aux jeunes lycéens qui renferme des ouvrages de diverses natures.

Pour la Zaouia de Moulay El Bachir, c'est une histoire réussie car elle est dirigée par une femme, une fonction, auparavant, strictement masculine.

La place Guengua est un petit amphithéâtre à ciel ouvert, construit à côté de plusieurs autres activités, afin d'accueillir les événements organisés dans le cadre du "moussem Guengua" puis de l'élargir aux activités événementielles de la région. Cet espace est dédié à la valorisation d'un patrimoine immatériel qui est le chant et la danse Guengua. C'est une reconnaissance à la fois du patrimoine intangible et des groupes ethniques qui le portent.

L'ONG principale bénéficiaire de cet espace est assez active pour multiplier les formes de soutien à son moussem. Elle projette de l'ouvrir à une certaine forme de tourisme local, national et étranger.

La maison du métal est une bâtisse historique rénovée à Foug Lahsin. Elle abritera les 7 artisans membres de l'association Tazerzist pour l'artisanat et le patrimoine culturel du douar Imougarden (Foug Lahsin). La rénovation de cette bâtisse est faite dans le cadre d'un partenariat entre la commune, le PDTS et le MDGFund. Ce local sera également équipé d'un laminoir de bijouterie dans la perspective de faciliter et améliorer la qualité de la production d'argent.

Les bénéficiaires sont d'anciens artisans dans la profession et n'ont pas de problèmes de commercialisation (la demande locale assure aux artisans concernés un revenu acceptable)

Le projet de la maison du potier comprend l'introduction d'un four moderne, des formations et la construction / agrandissement de locaux pour accueillir les potiers de l'association. Le nouveau four (plus économique, moins salissant, plus performant car il assure une cuisson uniforme et donc limite les rébus) a contribué fortement à la renaissance de la poterie, notamment par des jeunes. Le métier de la poterie avait été quasiment abandonné vers la fin des années 2000. Les voyages d'étude à Marrakech et les formations ont contribué à la renaissance de ce métier, désormais assuré y compris par des jeunes.

Dar Al Farha devra abriter la coopérative Kafila (vannerie et tentes). Ce nouveau local, plus grand permettra aux femmes de la vannerie de discipliner leur temps de travail en instituant des horaires de bureau, à l'instar des femmes des tentes.

Cependant il y a deux points d'extrême importance non cités dans les PCDs, à savoir : i) l'identification et l'appui à d'au moins deux zones d'extension du processus d'intégration du patrimoine culturel et dans le développement local et ii) l'élaboration d'une Stratégie d'extension et réplification du processus. Sans cette inscription, la pérennité et la réplification du projet ne sont pas assurées.

**Encadré 2 : Appui aux zaouias dans la zone de convergence du PC**

Forte de cet héritage symbolique et de la reconnaissance du rôle politique joué par les différents membres de sa famille, Lalla Fatma décide de s'impliquer dans le champ politique local. L'adoption du quota survient à point nommé pour qu'elle décide de se porter candidate, sachant d'emblée qu'elle a toutes les chances d'être élue. Dans un souci de sauvegarde du patrimoine culturel et afin de perpétuer une tradition familiale ancrée dans le temps, Lalla Fatma et sa soeur créent une association autour de la Zaouia Moulay El Bachir Al Alaoui (portant le nom de leur père), où elles allient action pour le développement et action culturelle.

Son credo est la transmission du savoir, d'où la décision de doter la Zaouia d'ouvrages et de transformer le lieu en un espace où les jeunes de sa commune acquièrent le savoir et s'ouvrent au monde. Lalla Fatma s'est alors engagée pour faire de la Zaouia un lieu d'habilitation des femmes et de préservation du patrimoine culturel de la région. Désormais, la Zaouia est devenue, grâce à l'appui du Programme MDGF Culture/PDTS, un espace d'échange et d'épanouissement des femmes, des jeunes et des enfants de la région et comporte une bibliothèque abritant des manuscrits patrimoniaux de la zone de Tighmert et d'autres zones du Maroc. Depuis deux ans, près de 60 femmes y bénéficient de cours d'alphabétisation et de cours religieux. Les élèves du lycée de Tighmert viennent souvent y consulter les multiples ouvrages disponibles.

**Bulletin d'information Initiative du Focus Country au Maroc et le Fonds OMD- Avril mai 2012**

### c) Les AGRs (Résultat 3, produit 9)

Le PC a choisi de s'articuler sur une dynamique déjà existante, de construire à partir des potentialités en termes de savoir-faire des bénéficiaires et de l'existence des matières locales. Ainsi dans la zone de convergence au Sud les femmes détiennent un savoir-faire étonnant en matière de i) transformation alimentaire et de préparation de produits spéciaux car elles ont l'habitude de gérer la rareté et des conditions de stockage difficiles, et ii) de confection de divers produits artisanaux émanant du mode de vie local et témoignant d'une culture ancestrale. Les produits assistés par le PC sont :

Les produits alimentaires:

- Couscous préparé à partir de 5 céréales "khomassi" ;
- Dattes pour améliorer le mode de conduite et de stockage ;

Les produits de l'artisanat :

- Tissage : C'est surtout le tissage du tapis et des tentes pour nomades;
- Broderie : A coté de la broderie traditionnelle, les femmes apprennent les techniques de broderie de la région de Fès ou de Rabat "Fassi ou Rbatti", mais sans atteindre la qualité souhaitée ;
- Vannerie : A base de roseau, palmier, ou jonc, ces produits ont une valeur marchande intéressante dans la mesure où, toute la matière première est disponible gratuitement au niveau des foyers.

La poterie d'Akka est une activité soutenue par le PC par la formation, la construction du local et l'équipement en four, mais nous n'avons pas pu obtenir la confirmation de cette information ni les données concernant ces aspects.

Le nombre de bénéficiaires total est approximativement de 284 avec respectivement 161 et 123 pour les produits alimentaires et les produits de l'artisanat.

Tableau 4 : Les bénéficiaires des AGRs

Type de l'AGR	Intitulé	Nbr Bénéf (PTDS)	Nbr Bénéf (Evaluation AGRs)
Couscous et pâtes	Coopérative Tifaouines	23	33
	Coopérative Sounboula	13	8
	coopérative Raidates	23	12
	Coopérative femmes Asrir du couscous et pâtes	9	9
	Association Oum El Borj	60	60
<b>Total Pâtes alimentaires</b>		<b>128</b>	<b>122</b>
Coopératives de dattes	Taslikht	ND	17
	Taskela	ND	22
<b>Total dattes</b>		<b>ND</b>	<b>39</b>
Tente sahraouie et vannerie	Coopérative Kafila Tighmert	19	23
	Coopérative El Gourariates	13	12
	Association Nour- Oum El gardane	15	15
<b>Total tissage</b>		<b>47</b>	<b>50</b>
Vannerie	Coopérative Azaghar	26	18
	Coopérative Afoulki Ezzaouia	70	15
	Coopérative Borj TAGADIRTE	70	15
	Coopérative Ait Rhal (issue de l'association Taymatines)	50	25
<b>Total vannerie</b>		<b>216</b>	<b>73</b>
<b>Total général</b>		<b>264</b>	<b>284</b>



L'estimation du nombre de bénéficiaires est pratiquement difficile à faire au moins pour plusieurs coopératives issues d'anciennes associations et dont les membres sont toujours adhérents de l'association ou à d'autres coopératives, en dépit des interdictions réglementaires. Il y a aussi des coopératives qui bénéficient en même temps de plusieurs projets de coopération internationale avec chaque fois un groupe de bénéficiaire, d'autres qui exercent toutes les activités (tentes & vannerie voire couscous aussi).

L'appui du PC en matière des AGRs est destiné aux femmes en majorité, ou en totalité pour quelques cas. Voici quelques indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer l'empouvoirement des femmes :

- 86% soit 12 coopératives sur 14 coopératives créées ou accompagnées dans le cadre du programme sont constituées et dirigées par des femmes ;
- Prise en charge et réalisation de l'ensemble des démarches administratives pour le montage des coopératives et du GIE par les femmes elles-mêmes ;
- Deux des GIE sont également exclusivement féminins (couscous et tissage) ;
- La Zaouïa Moulay El Bachir, accompagnée par le projet pour introduire et renforcer les activités socio-culturelles de la région de convergence est également dirigée par une femme qui est aussi la vice-présidente de la commune. La direction d'une zaouïa (espace de rayonnement culturel) par une femme est un élément très rare voire unique à souligner ;
- Grâce aux formations aux OMD, les femmes sont plus actives au sein de la commission de la parité et de l'égalité des chances dans les communes ;
- Les présidentes et certaines femmes des coopératives voyagent, contribuent à des salons d'exposition à l'échelle du Maroc (Agadir, Meknès, Rabat et Tan Tan) et à l'étranger (La présidente de la coopérative de Kafila était membre de la délégation officielle de la commune de Guelmim, invitée par la mairie de Rome).

Le PC a accompagné et soutenu les AGRs à divers niveaux : équipement, construction de locaux en partenariat avec la commune et le PDTS, formation diverses (la comptabilité, le design, les OMD, accompagnement pour la commercialisation, accompagnement pour la structuration sous forme de coopératives, puis de GIE et de clusters fraîchement créés).



Tableau 5 : Les AGRs réalisées par le PC

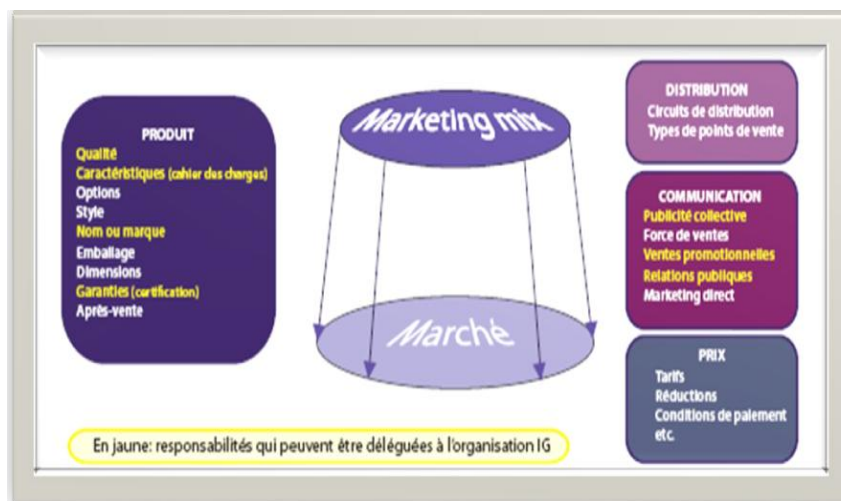
Type d'action	Intitulé	Ville	Description apport MDGf	Observation
<b>AGR Couscous et pâtes</b>	Coopérative Tifaouines	Tata / Akka	Projet de fabrication de couscous à la commune de kasbat sidi Abdellah Ben M'Barek	
	Coopérative Sounboula du couscous et pâtes	Assa	Construction local pour le séchoir solaire de couscous Sounboula	
	Coopérative Rimal Dahabia du couscous et pâtes	Assa	Appui à la commercialisation	Issue de l'association Raidates l'entraide nationale
	Coopérative femmes Asrir du couscous et pâtes	Guelmim / Asrir	Construction et équipement d'un local	
	Coopérative femmes Lamta pour la production du "Megli"	Guelmim / Asrir	Construction et équipement d'un local	
	Association féminine Oum El Borj	Tata	Appui pour la création de GIE et Projet de fabrication de couscous	
<b>AGR Tente sahraouie et vannerie</b>	Coopérative Kafila Tighmert	Guelmim / Asrir	Presse d'huile d'olive et tissage dar farha et	
	Coopérative El Gourariates artisanale des produits végétaux et le tissage	Assa	Achat des Tentes par le PDTS	
	Coopérative Lyasmine des tentes vannerie et tapis	Tata / Oum El Gardane	Appui pour la création de GIE et Projet de fabrication de tente sahraoui	Issue de l'association Nour-Oum El Gardane
<b>AGR Vannerie</b>	Coopérative Azaghar	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE Appui pour le développement de nouveaux produits et leur commercialisation	Issue de l'association Tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Afoulki Ezzaouia	Tata / Akka		Issue de l'association tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Borj TAGADIRTE	Tata / Akka		Issue de l'association tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Ait Rhal (issue de l'association Taymatines)	Tata / Akka		Issue de l'association Taymatine
<b>AGR Coopératives de dattes</b>	Taslikht	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE	
	Taskela	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE	

Comme il est admis, la commercialisation du produit doit être prise en compte dès le début du cercle vertueux de qualité, puisque l'identification doit permettre de vérifier si le produit du terroir a un potentiel sur le marché permettant de générer des revenus et bénéfices suffisants pour rémunérer le travail.

Les opportunités de commercialisation des produits des AGRs sont diverses sur le marché local, régional et national en fonction des produits. Mais le problème est de mettre sur le marché un produit de qualité qui pourra se positionner de manière durable et en quantité suffisante dans le cadre d'une stratégie et d'une tactique. Or le PC n'a pas de marketing stratégique «feuille de route» pour commercialiser les produits.

Aussi, le volet opérationnel n'était pas abordé avant le choix des activités en répondant à des questions telles que «comment vendre?», «quand vendre?» (C'est ce qu'on appelle communément le «marketing mix»). Par exemple, la vente du produit est-elle directe au travers des visites du lieu de fabrication par des consommateurs, ou se fait-elle au travers de grossistes, d'exportateurs et détaillants, ou encore en organisant des foires spécialisées? Cet aspect du plan marketing se concentre sur le rôle et les responsabilités de chacun dans la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation. C'est là où les questions d'attributs, de marque, étiquettes, les 4 P (Prix, produit, "place" distribution et promotion) devraient être traitées.

Les études de marchés et les business plan établis à l'occasion de la création des GIE, étaient tardifs et loin de la réalité et les prévisions n'étaient pas basées sur la réalité des produits et du marché. C'est ce qui a handicapé le projet et a biaisé la prise de décisions pertinentes, cela ressort des différentes décisions pour trouver des solutions durables.



Le PC a essayé d'apporter des solutions adéquates à cette problématique de commercialisation à quatre niveaux :

### i) Amélioration de la qualité :

Pour les produits alimentaires un marché potentiel important existe dans les petites et grandes villes du Sud qui connaissent parfaitement le produit et aussi dans une grande partie du Maroc. Le PC a diversifié les produits, le mode de production en introduisant des séchoirs, l'amélioration de l'emballage, et le stockage, mais des problèmes subsistent : les séchoirs sont dans leurs majorités non fonctionnels (cas de quelques coopératives de couscous et de la coopérative de dattes Taskena à Akka, qui a bénéficié d'un séchoir fourni par l'ONUDI à 600.000 MAD mais qui n'est pas efficace pour tuer la mouche la "pyrole").

Pour les produits de l'artisanat, le PC a introduit l'innovation, notamment pour la vannerie et les tentes. L'innovation a été efficace, elle a permis de produire non seulement des prototypes de nouveaux objets en vannerie (poubelles, vide poche, ravier pour les fruits secs, coupelle pour les fruits, tables gigognes, etc.), mais aussi une certaine variété de tissage de poils de chameaux (tapis, coussins, vide poche, petite tente mobile avec support métallique). Pour les deux produits d'artisanat nous n'avons pas noté de contrat de partenariat même à court terme, les tentes sont achetées majoritairement par le PDTS et la vannerie fait l'objet d'une commande test en France de 7 tables gigognes pour les 5 coopératives de vannerie de la zone de convergence, pour un montant d'environ 3500 MAD. Mais là aussi aucun contrat de partenariat n'est établi et les coopératives fabriquent leurs produits habituels en attendant de vraies commandes.

### ii) Appui pour la commercialisation :

Le PC a appuyé les coopératives afin qu'elles participent à des foires et salons régionaux et nationaux avec une prise en charge de tous les frais de transport, hébergement et de stand. Mais peut-on alors s'attendre à ce que les bénéficiaires en général, femmes en particulier, puissent assurer et la production et la commercialisation? Est-il plus efficace de séparer la fonction de production de celle de la commercialisation ?

### iii) Appui aux associations paysannes et la création de GIE :

Le PC a essayé dès le début de trouver une solution à la commercialisation et il a créé, à la place des associations, des coopératives capables de distribuer des dividendes et d'obtenir du crédit. Puis il a regroupé certaines d'entre elles dans des GIE ayant un registre de commerce leur permettant d'accéder au marché formel et organisé.

Actuellement, le GIE Couscous se trouve dans une situation inextricable, après une première expérience négative au SIAM 2011 et la perte d'une grosse quantité de couscous des coopératives membres sans justification. Le GIE de vannerie, depuis qu'il a vu le jour a reçu une première "commande test" limitée à sept articles et il est dans l'attente de partenariat durable. Le GIE des dattes est mort né.

De plus, les porteurs de ces GIE semblent ignorer les obligations, notamment en matière de déclaration fiscale, induites par cette structure juridique.

Le PC / PDS vient de créer une association "Cluster des Oasis du Sud" présidée par le Président de la Commune d'Asrir, et le financement est pris entièrement en charge par le PDS pendant une année (investissement et fonctionnement) avant sa transformation en société anonyme. Le Cluster compte installer trois plates-formes de commercialisation à Salé, Guelmim et Agadir et il a déjà reçu une quantité de marchandise des coopératives pour qu'il réalise les activités d'emballage de façon améliorée. Mais aucun prix de référence n'a été annoncé à ces coopératives, sachant par exemple que le prix de vente pratiqué du couscous varie de 8 à 15 MAD

Pour la question de commercialisation des produits issus des AGRs, il faut souligner que les études de faisabilité et les prévisions qui en découlent ont été très en deçà des résultats réalisés. Déjà le montage institutionnel basé sur le GIE pour la commercialisation des produits a atteint ses limites – dans deux cas sur trois - avant même de fonctionner pour des problèmes de compétences et de leadership, et pourtant le GIE est un concept valide. Conscient des difficultés, le projet est toujours en quête de solutions pour sortir de l'impasse et mettre en place un système fonctionnel, efficace et durable pouvant mettre en contact les producteurs avec le consommateur et générer des revenus supplémentaires et durables aux bénéficiaires. Mais pour le moment, la solution est loin d'être à la portée de tous et même pour la coopérative "Kafila" qui est souvent mise en avant pour son rôle de leadership local, surtout en raison de la problématique de la commercialisation.

#### **iv) Le renforcement des capacités :**

Le PC a réalisé un important programme de formation et de renforcement des capacités des membres des coopératives. Il y a lieu de souligner que la formation en comptabilité s'est avérée insuffisante et inadaptée par rapport à la cible, et aucune des coopératives n'a de documents comptables établis selon la norme comptable marocaine ; et elles ne peuvent externaliser cette activité par manque de fonds.

La présidente de la coopérative "Kafila" a assuré une formation aux femmes de la coopérative Lyasmine d'Oum El Gardane à Tata pour la fabrication des tentes. De plus, les échanges ne se limitent pas au domaine technique mais débordent sur les questions d'organisation de travail, de commercialisation, de trésorerie, de modalités de calcul des rémunérations.

Le revenu dégagé des AGRs est très faible à ce stade et surtout instable, et ce sans tenir compte du fait que les coopératives ne comptabilisent pas l'amortissement des investissements, les frais d'entretien, l'eau et l'électricité, le loyer (qui n'est pas payé depuis des mois voire des années lorsqu'elles ne bénéficient pas de locaux gratuits) ; Il n'y a pas de provisions pour le renouvellement des équipements, et les bénéficiaires sont pris en charge par le PC/PDS lors des voyages / visites hors des localités.

Tableau 6 : Estimation des revenus dégagés par les AGRs.

Coopérative	Activité	Revenu en dh/mois/membre	Activité principale
Femmes d'Asrir	Couscous	250 à 500	Couscous
Sounboula		150	Couscous
Erraidates		250 à 500	Couscous
Tifaouines		-	Couscous
Oum el Borj	Couscous à deux calibres	125	Couscous gros calibre
Kafila Tghmert	Tentes et vannerie	700	Tentes et vannerie
El Gourariates		500	Tentes et vannerie
Coopérative Lyasmine		Au démarrage	Location des ustensiles de fêtes
Azaghar	Vannerie	150 à 300	Elevage ovin
Afoulky		75 à 150	Poulet beldi
Borj Tagadirte		100	
Ait Rahhal		75 à 300	

Il est difficile de définir les revenus générés par une AGR (dissimulation et sous-estimation des bénéficiaires, analphabétisme, absence de comptabilité) et donc il fallait mettre en place dès le choix des bénéficiaires un système fonctionnel de suivi du PC pour mesurer sa contribution à l'atteinte des OMD. Mais tous les indicateurs de terrain indiquent la faiblesse des revenus par rapport à la problématique de la pauvreté et la vulnérabilité à résoudre. Les femmes déclarent ne pas travailler régulièrement parce qu'elles ont des obligations mais aussi parce qu'elles n'ont pas de commande. Elles affirment toutes qu'elles se mettraient volontiers au travail – même "jour et nuit" s'il le faut, si elles avaient une demande. Il est vrai que le dégagement de revenus motivants aurait certainement un effet mobilisateur pour la mise au travail durable de ces femmes.

### a) Approche participative

Sur le terrain nous avons rencontré des bénéficiaires très motivés, ceci est exact mais la Mission considère néanmoins que l'approche pratiquée reste imparfaite. Elle s'efforce en effet, de sortir de l'approche directive. Et pour se rattraper, le PC a associé les populations à l'élaboration des PCDs et a essayé de prendre en considération les besoins et désirs exprimés et la situation socio-économique des communautés (niveau douars). Mais en réalité le centre de décision est au sommet.

Le Projet en est là avec plus ou moins de succès en ce qui concerne la solidité et la pérennisation des organisations ou groupements villageois à vocation économique ou sociale, mais il n'en est pas encore au niveau où les organisations paysannes deviennent autonomes techniquement et financièrement, et prennent elles-mêmes l'initiative de leurs propres projets sans que ceux-ci leur soient « soufflés » par tel ou tel intervenant extérieur ce qui est arrivé encore trop souvent dans le PC, si ce n'est la règle.

En plus, nous sommes loin du niveau où lesdits groupements, associations ou coopératives participent en tant qu'acteur autonome à la planification, à la réalisation et au financement partagés des actions de développement local au niveau des douars, des communes et éventuellement d'entités plus grandes (cercle, Province ou Wilaya). Ici l'Etat via ses institutions et les projets de coopération internationale qui financent les activités.

L'atteinte de ces niveaux d'organisation sociale (autonomie des groupements ou associations puis développement local), n'était pas formellement incluse dans les objectifs du Projet. Il était cependant implicite qu'il n'était qu'une première étape et qu'il devait logiquement préparer la

voie, ce qu'il n'a pu faire faute d'une large participation aux choix des groupements ou associations créés ou aidés.

Très rares en effet, sont les associations / coopératives de douar appuyées par le Projet, qui ont atteint une certaine capacité d'initiative. Quelques autres s'en approchent en ayant démontré leur capacité à s'organiser pour maîtriser quelques opérations de production ou à attirer vers elles, les ressources extérieures disponibles pour quelques micro-projets où culture – industrie – créativité – spiritualité se mêlent sans frontières des domaines couverts par chaque aspect. Mais la grande majorité des groupements et associations rencontrés risquent de ne pas survivre à l'arrêt de l'appui/suivi du PC / PDS. Ce sera en particulier le cas des AGRs, si des solutions urgentes ne sont pas trouvées pour la commercialisation.

### **b) La communication (Résultat 4, produit 10 et 11)**

Plusieurs outils d'appui, de plaidoyer et de diffusion de la stratégie de la culture ont été élaborés dont i) des outils de communication et ii) un plan de plaidoyer et de diffusion de la stratégie nationale.

### **c) Suivi Evaluation**

Le cadre de résultat a été révisé en 2010 pour l'adapter par rapport à la problématique du PC, sans toutefois atteindre le niveau souhaité en l'absence d'outil informatisé et ce malgré les recommandations à mi-parcours d'utiliser Ms Project. Le suivi a été caractérisé par :

- La lourdeur dans la préparation des rapports trimestriels ;
- Les procédures de suivi lourdes et non maîtrisées, ce qui implique une concentration des efforts pour préparer les rapports au détriment d'autres tâches;
- La périodicité de préparation des rapports d'activité sans commun accord avec le personnel dédié à cette tâche ;
- Trois évaluations n'ont pas pu se dérouler pour insuffisance de temps :
  - Evaluation de l'argumentaire (activité non réalisée pour être évaluée) ;
  - Données socio économiques "potentielles" ;
  - Evaluation de la formation.

## **VII.3.2 Contribution et complémentarité avec la politique publique**

### **i. L'efficacité de l'aide attribuée :**

Le Maroc est pleinement engagé dans le processus d'amélioration de l'efficacité des ressources financières, en général, et de l'aide publique au développement, en particulier, à travers la mise en œuvre des principes directeurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et du Plan d'action d'Accra (2008).

Dans ce sens, le Maroc s'est approprié avec force et détermination le processus de son développement socio-économique pour donner de la visibilité aux acteurs économiques et sociaux et à ses partenaires au développement à savoir les pays donateurs et les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Cette démarche soutenue vise à orienter l'aide publique au développement au regard des besoins importants en ressources concessionnelles pour assurer le financement des stratégies et réformes sectorielles et des programmes d'investissement.

Le PC était l'occasion propice pour montrer l'effort général de gouvernance de l'aide au développement et de ses propres des finances du Maroc dans la perspective d'une évolution positive pour l'atteinte des OMD.

L'analyse de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra sera menée en se basant uniquement sur la contribution du PC en la matière et de l'évolution des principes directeurs :

**a) Appropriation et rôle de leadership du Maroc du processus de développement**

**Objectif :** Donner de la visibilité aux partenaires de l'aide publique sur les priorités de développement du Maroc

**Actions initiées :** Le Maroc s'est engagé dans l'élaboration de stratégies sectorielles axées sur les priorités de développement qui seront enrichies avec le PC par la stratégie de la culture, et ce pour donner une meilleure visibilité aux partenaires de l'aide publique au développement et préciser le domaine de l'aide pour favoriser un meilleur partage des rôles entre les bailleurs de fonds.

La plupart des stratégies sectorielles sont opérationnelles et associées à des programmes d'investissement. La stratégie de la Culture fraîchement élaborée va bénéficier de ressources financières propre au pays pour son opérationnalisation.

Par ailleurs, le Maroc participe aux différents groupes thématiques sectoriels, notamment, celui de la culture inscrit dans l'UNDAF 2007-11 et 2012-16.

**Résultats obtenus :** L'alignement des partenaires sur les priorités du Maroc et l'échange inter-bailleurs autour des politiques sectorielles, notamment, dans le domaine de la culture.

**b) Alignement sur le système pays**

**Objectif :** Améliorer l'efficacité et l'impact de l'aide et réduire les coûts des transactions.

**Actions initiées :** L'acheminement de l'aide par le programme Conjoint s'est fait par chacune des cinq agences du SNU concernées selon leurs procédures spécifiques de gestion administrative et financière. Les systèmes nationaux de gestion des finances publiques, malgré la réforme très avancée de passation de marchés, n'ont pas été utilisés.

Déjà, plusieurs bailleurs de fonds actifs au Maroc participent et suivent depuis plus d'une décennie le processus de l'assainissement budgétaire, et suite à quoi l'appui budgétaire occupe de plus en plus de place, notamment, avec l'Union Européenne, la Banque Mondiale, etc.

Des efforts très avancés sont consentis pour délier l'aide et assurer une meilleure utilisation des ressources

De manière générale, le déliement de l'aide accroît son efficacité en réduisant les coûts de transaction à la charge des pays partenaires et en favorisant l'appropriation au plan local et l'alignement sur les stratégies nationales. Le PC a permis aux agences du SNU de poursuivre leurs avancées sur la voie du déliement de l'aide.

**Résultats obtenus :** Le PC a permis d'augmenter l'aide fournie au Maroc sans toutefois utiliser le système pays de gestion des finances publiques et de passation des marchés.

**c) Harmonisation des procédures et coordination des interventions des bailleurs de fonds**

**Objectif :** Améliorer l'harmonisation et la coordination de l'aide afin de réduire les coûts de transaction pour le gouvernement



**Actions initiées :** Le travail en commun a été caractérisé par l'organisation des partenaires du PC de missions, revues et travaux conjoints pour renforcer et mieux utiliser les structures de gestion nationales et locales.

Le PC a orienté les différents partenaires en fonction de leurs avantages comparatifs et les besoins du Programme pour une efficacité accrue de l'appui en même temps il a essayé de renforcer le rôle de Chef de fil et du leader du secteur de la culture.

**Résultats obtenus :** Un programme de travail en commun a été effectif avec une grande partie de travaux analytiques organisés chaque fois que c'était nécessaire. Cependant, malgré qu'il existe une seule UGP pour éviter la gestion parallèle, le fait que chaque agence a géré directement ses activités le rôle de cette unité a été amoindri.

#### d) Gestion axée sur les résultats

**Objectif :** Mise en place de nouvelles méthodes de management des ressources budgétaires axées sur les résultats et des cadres orientés vers les résultats.

**Actions initiée :** La stratégie de la Culture comme vecteur du développement des industries créatives a été élaborée et les projets de textes juridiques pour cadrer cette stratégie sont insérés dans les circuits d'approbation. Pour le moment il reste à décliner cette stratégie en objectifs et programmes et les inscrire dans les documents budgétaires du pays tout en mettant le lien entre les objectifs, les crédits et les résultats attendus sur la base des indicateurs de performance.

**Résultats obtenus :** Globalisation des crédits et orientation de la gestion vers une culture de résultat basé sur plus de responsabilité dans un cadre contractuel et de programmation annuelle. Pour le moment aucune démarche n'est en cours pour réaliser ce résultat dans le domaine de la culture.

#### e) Responsabilité mutuelle

**Objectif :** Développer la responsabilité mutuelle entre le Maroc et les donateurs.

**Actions initiée :** Le PC a été réalisé en adoptant un cadre de partenariat basé sur des indicateurs de résultats. Des mécanismes de concertation ont été mise en œuvre pour l'exécution du PC. L'approche participative a été adoptée le long du processus d'élaboration de la stratégie de la culture et de travail de terrain. L'élaboration des évaluations conjointes a permis de suivre le progrès accompli dans l'exécution du PC et le suivi de l'efficacité de l'aide.

**Résultats obtenus :** Amélioration des résultats de développement et l'amélioration du suivi des engagements pris en matière d'efficacité de l'aide.

#### f) Amélioration de l'efficacité et de la prévisibilité de l'aide

**Objectifs :** Donner de la visibilité au Gouvernement sur les apports en aide par les partenaires au développement

**Actions initiée :** Le PC a fonctionné en adoptant des programmations annuelles et un suivi périodique d'information sur le **budget**.

**Résultats obtenus :** Une bonne capacité d'engagement du budget qui a atteint environ 95% à fin mai 2012 et d'exécution des activités prévues.



## ii. La contribution à l'atteinte des OMD 1 et 3

Sur le terrain le PC a contribué en parfaite complémentarité à la politique publique en matière de lutte contre la pauvreté et l'égalité des sexes dans une zone ayant les caractéristiques socioéconomiques particulières.

La situation socio économique dans la zone de convergence est meilleure comparée à l'échelle nationale avec des taux de pauvreté plus réduits : 9,9% à Assa – Zag ; 7,2% à Guelmim et 18,2% à Tata.

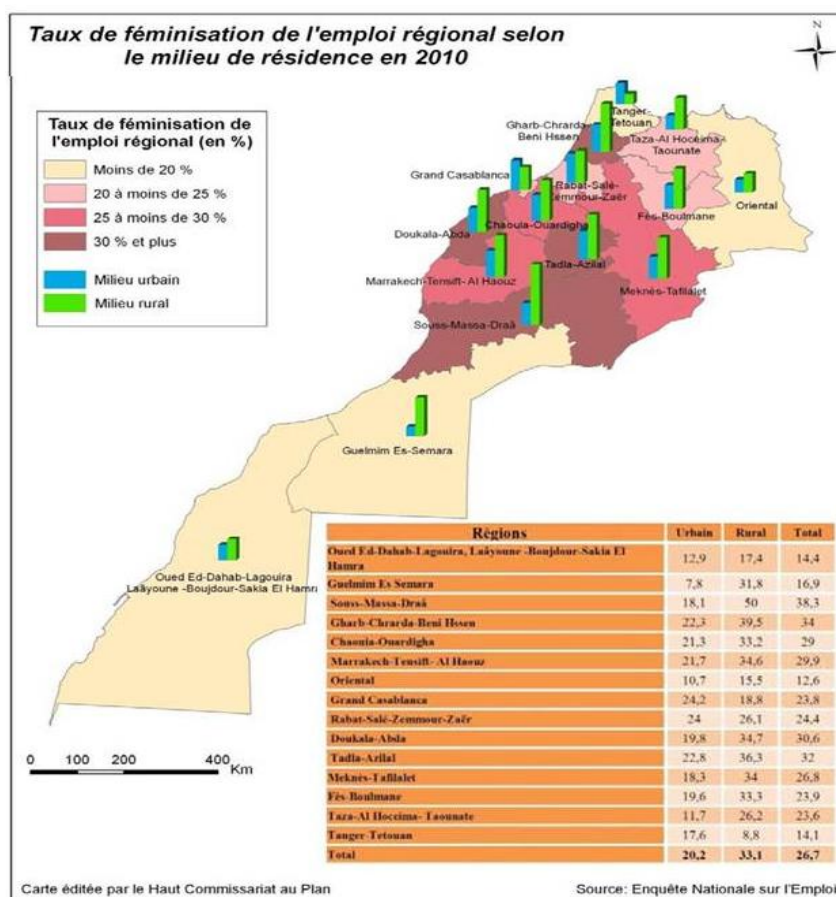
Tableau 7 : Le taux de pauvreté et de vulnérabilité dans quelques communes appuyées par le PC.

Province	Commune	Taux (%) de	
		Pauvreté	vulnérabilité
Tata	Kasbat Sidi Abdellah Ben M'Barek	32,6	29,3
Tata	Akka Ighane	20,3	24,7
Tata	Akka	16,2	37,9
Tata	Aguinane	14,9	24,5
Tata	Oum El Guedrane	14,1	19,8
Guelmim	Ifrane Atlas	13,5	20,6
Tata	Foum Zguid	12,3	56,4
<b>Guelmim</b>	<b>Asrir</b>	<b>11,4</b>	<b>17,8</b>
Assa-Zag	Assa	8,2	25,2
Tata	Fam El Hisn	6,6	31,1

Sources : HCP – enquête 2007

Les chiffres montrent que la pauvreté dans quelques communes avec lesquelles le PC a travaillé n'est pas aussi grave, comme on pouvait le penser, par rapport à d'autres de la zone de convergence. Dans d'autres communes rurales voisines ce taux atteint 38,7% à Allougoum à Tata et 25,3% à Echatea El Abied à Guelmim. Le taux d'activité de 15 ans et plus dans la région de Guelmim – Es-Smara est de 41,9 % dans le rural (HCP-2010) avec 74,7% des hommes et 25,9% des femmes.

Pour atténuer les effets du chômage et de la pauvreté, l'Etat a mis en place un bouquet de programmes nationaux, notamment, l'INDH et l'engagement des institutions sectorielles. En plus, l'aide publique au développement est fortement



ancrée dans la zone, notamment le PNUD avec le PDTS bien avant le PC. L'UNDAF constitue un cadre de travail important pour orienter l'aide des bailleurs du fonds et surtout explorer d'autres opportunités pour améliorer de manière substantielle le revenu des populations pauvres et vulnérables. Le PC en travaillant sur la culture comme vecteur de développement constitue une contribution et un progrès notable dans le sens des OMD 1 et 3 (amélioration des conditions de vie et revenus, diversification de la production, gestion durable des ressources naturelles et responsabilisation des populations), mais leur atteinte demandera encore beaucoup de travail de terrain et ceci même dans les zones de concentration des activités, comme à Asrir.

Le niveau de gouvernance s'insère parfaitement dans le respect absolu des principes de la Déclaration de Paris et du Plan d'Action d'Accra prônant la visibilité et la transparence.

### **iii. L'application de l'initiative onusienne « Unis dans l'action » :**

Concernant l'initiative onusienne "Unis dans l'Action", il convient de souligner que le développement du patrimoine culturel tout comme la prise en charge de la pauvreté et du genre sont des problématiques complexes qui nécessitent d'être abordées selon plusieurs angles, ce qui nécessite la multiplicité des acteurs dans un seul cadre de coordination et d'action.

L'expérience menée dans le cadre du PC – Culture laisse constater que globalement le travail en commun a été décisif sur le terrain pour concentrer les moyens et réaliser des actions visibles. Les bénéficiaires du PC ne différencient pas entre les apports des différents projets en cours sur le terrain, notamment, le PC, les apports à titre complémentaire de quelques agences du SNU, l'INDH, le PDTS, etc. Cette intégration des activités a été favorisée par l'ancrage institutionnel du PDTS sur le terrain et qui assure la mise en œuvre de tous les projets dans la zone de convergence "guichet unique", et a facilité l'appropriation des actions du PC.

Au niveau central, la coordination a connu des problèmes de capacités de regrouper et intégrer durant toute la durée du PC, les institutions nationales dans le projet et de gérer un système lourd de management du reporting et du budget. Et compte tenu du fait que chaque agence du SNU a supervisé les activités relevant de son domaine de spécialisation et a assuré la gestion administrative et financière selon ses propres procédures donne l'impression qu'on a un bouquet de projets dans le PC lui même. Ces questions relatives à un véritable travail en commun des agences du SNU ont encore besoin d'amples réflexions pour adapter les procédures et les harmoniser et aussi pour explorer, en fonction des thématiques à aborder, les profils et les valeurs ajoutées des partenaires à réunir autour d'un projet commun aussi bien du côté du SNU que des institutions nationales.

## **VII.4 Durabilité**

Comme il est décrit dans les chapitres précédents, le PC a contribué à la réalisation de nombreux résultats physiques et immatériels, générant des impacts partiels qui nécessairement doivent s'inscrire dans un processus de longue durée. L'impact du Projet dépend bien sûr, de la réussite et de la viabilité des activités déployées mais plus encore des processus de démultiplication résultant de l'exemplarité des réalisations et des dynamiques de développement créées au niveau local par le biais des associations ou groupements. Les facteurs garantissant la poursuite des objectifs du projet ainsi que les facteurs de risque sont présentés ci-dessous.

### **a) La stratégie de la culture**

L'impact principal de la stratégie de la Culture, après son adoption tant attendue, est sa capacité à mobiliser des fonds publics et privés autour de projets de développement porteurs. Elle est également fonction de sa capacité à se développer en plan d'actions spécifiques à chaque région à

l'instar des déclinaisons régionales des stratégies, notamment, du tourisme, de l'artisanat et de l'agriculture.

Les bénéficiaires de la formation au niveau central sont un investissement de grande valeur pour le renforcement des capacités des ressources humaines nationales actives dans le domaine de la culture. Mais pour la durabilité de la formation, ces cadres méritent d'être suivis et affectés dans des fonctions compatibles avec leurs connaissances.

Déjà un premier travail est effectué dans la zone de convergence pour intégrer la dimension de la culture comme vecteur de développement dans six PCDs impliquant six communes rurales et elle a été associée à une planification / programmation plus affinée des activités. Du point de vue de la durabilité, les PCDs engagent les communes pour une période de 6 années selon la charte communale ce qui représente une assurance de continuité des actions au moins pour cette durée. Le risque est lié certainement à l'insuffisance de fonds. Les réalisations effectuées à ce jour sont durables et peuvent induire le développement d'autres secteurs.

En conséquence, la durabilité du travail fourni par le PC pour la préparation du document de la stratégie de la Culture, dépend en premier de son adoption puis de son exécution dans la réalité.

### **b) Les activités productrices et facilitatrices**

La composante AGRs a généré des résultats diversifiés et généralement modestes, reflétant les contraintes rencontrées au niveau de l'appropriation ainsi que la petite place qu'on leur a alloué dans la mise en œuvre du PC (la logique du PC est 1\$US au niveau central contre 3\$US sur le terrain, mais qui n'était pas respectée). Malgré, des exemples intéressants en termes d'amélioration et de diversification de la production la viabilité des investissements n'est pas en vue pour le moment.

Les équipements, les terrains et les bâtisses "octroyées" aux bénéficiaires d'AGRs ne sont pas encore formalisés sur un plan juridique (exemple des deux coopératives de Magli et Nissae d'Asrir). Quand le transfert des terrains aux coopératives aura-t-il lieu et sous quelles conditions? De même pour les équipements financés par le MDGf, qu'advient-il de ces équipements dans le cas de changement d'orientation de la coopérative? La coopérative a-t-elle une responsabilité de maintien des équipements? Etc.

La pérennisation et plus encore, l'amplification de la production des AGRs seront fonction des efforts que les futurs projets et l'Administration pourront faire pour intensifier, diversifier et valoriser les productions traditionnelles et pour aider les bénéficiaires à s'organiser dans ce but. En attendant, rien n'est acquis pour les soutenir après le PC / PTDS.

### **c) L'impact économique et social**

On ne peut malheureusement attendre d'impact immédiat significatif des activités dites « féminines » ou AGRs dont le nombre est très réduit (environ 284 bénéficiaires) et le succès limité dans la mesure où ces activités se sont au mieux maintenues grâce à l'assistance plus ou moins total du PC/PDTS, beaucoup sont susceptibles de disparaître si l'aide cesse, en raison des difficultés de commercialisation.

Jusqu'à présent toutes les formules adoptées pour résoudre le problème d'écoulement des productions (association, coopérative, union de coopératives et GIE) n'ont pas bien fonctionné et sont mises en cause par le PC/PDTS lui-même en relançant une autre forme de groupement "Cluster des Oasis du Sud".

Le revenu réalisé actuellement par les bénéficiaires malgré les multiples contraintes liées à son calcul, n'est pas prioritaire dans l'immédiat, malgré la situation économique et sociale précaire, mais ce qui est inquiétant pour ces femmes c'est d'avoir des commandes durables! Et c'est là où réside toute la problématique de la durabilité des AGRs.

#### **d) Les capacités institutionnelles et les processus décisionnels**

Du côté de l'Administration, on peut créditer le Projet d'un impact méthodologique important sur un grand nombre de cadres et du SNU et du PPTS qui, s'ils n'ont pas complètement abandonné leurs réflexes « d'administrateurs », ont appris une autre façon de « voir » le terrain et de travailler avec les bénéficiaires et leurs communautés. Le progrès est lent mais le processus est en marche.

Il serait sage de l'accélérer pour que l'ensemble des populations de la région du Sud puisse en bénéficier, qu'il puisse se mettre à marcher seul et qu'il ne se repose plus sur la seule initiative et sur les seuls moyens de l'Administration qui sont et resteront loin de pouvoir satisfaire tous les besoins. Il faudra des décisions et une impulsion forte d'ordre politique.

Du côté des populations, on ne saurait affirmer que le Projet a pu créer une dynamique au niveau de toute la zone de convergence dans la mesure où il n'a pas eu le temps de consolider les associations qu'il a appuyées ou « créées » (en raison répétons-le une fois encore, du temps et de l'énergie perdus pour régler les problèmes générés par son absence de vision globale des filières et surtout manque de visibilité sur les marchés).

Tout au plus peut-on admettre que les associations/ coopératives qui existaient déjà ont été confortées dans leur rôle potentiel de catalyseur pour des actions ponctuelles de développement de leur activité /douar dont elles iraient chercher le financement à l'extérieur.

Il est regrettable que les cadres des services centraux surtout du ministère de la Culture n'aient pas pu participer activement à toutes les étapes du PC à la fois pour en assurer sa durabilité et aussi pour former ces cadres à un travail sur le terrain dans une perspective économique.

#### **e) La complémentarité du PC**

Avant la mise en œuvre du PC dans la zone de convergence, le POS/PPTS avait déjà entamé des actions localisées et sectorielles dans le cadre des activités habituelles de l'Agence du Sud puis avec l'appui du PNUD. Le PC s'est réalisé en parfaite complémentarité avec le POS/PPTS et les autres programmes de l'Etat, notamment, l'INDH.

Complémentarité temporelle : Le déroulement du PC simultané avec le PPTS a permis l'échange d'expériences, la capitalisation des bonnes pratiques et la mobilisation conjointe des institutions et des ressources humaines impliquées dans les projets.

Complémentarité dans l'espace : Il faut noter toutefois, que les projets ont adopté une échelle spatiale différente, plus concentrée dans le cas du PC et surtout plus homogène du point de vue sociologique (l'unité sociale est le "douar" avec des interventions multiples dans des zones très limitées).

Complémentarité dans les objectifs : Toute cette génération de projets a des objectifs spécifiques complémentaires qui incluent la lutte contre la pauvreté, le développement socio-économique des populations et l'autonomisation des femmes. Leurs points communs sont que tous prônent l'approche participative et visent la sensibilisation des populations pour l'appropriation et la prise en charge des projets de développement les concernant. La population sur le terrain ne différencie

pas entre l'apport des différents projets en cours dans la zone de convergence,, surtout que l'interlocuteur unique est l'Agence du Sud.

Complémentarité dans les approches : Les approches adoptées par le PC et le POS/PTDS/INDH sont à quelques nuances près similaires, notamment en ce qui concerne le mode de réalisation des actions.

Complémentarité des méthodes de gestion: Les choix institutionnels et l'attribution des rôles ont été tranchés dans le DPC, où l'Agence du sud a été désignée nommément pour exécuter les actions dans la zone de convergence.

Complémentarité des résultats : A l'échelle locale, les projets ont eu un fort retentissement, et les populations avoisinantes sont en train de s'organiser en associations pour réfléchir sur le cas de ces projets, ce qui indique la perception positive qu'ils ont eu de ces initiatives.

Complémentarité dans la participation des populations : Le PC contrairement au PDS, n'a pas favorisé la promotion d'une plus grande implication de la société civile.

### **f) La continuité de l'action dans l'UNDAF 2012-2016**

Au niveau de la coopération internationale, le PC s'inscrit dans le Plan Cadre pour l'Assistance des Nations Unies au Royaume du Maroc pour la période 2007-2011 et plus précisément dans l'article « A » de la matrice de l'UNDAF des résultats nationaux qui stipule : «Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain».

Le Plan d'Action Commun 2012-2016 pérennise les résultats du PC qu'il cite explicitement « l'expérience commune menée dans le cadre des programmes conjoints MDGf-Culture et MDGf- Genre (Tamkine) dont il s'agira de pérenniser et d'élargir les actions et les acquis<sup>17</sup> ».

## **VIII. Analyse SWOT**

L'impact du Programme Conjoint dépend bien sûr, de la réussite et de la viabilité des activités déployées par le Programme mais plus encore des processus de démultiplication résultant de l'exemplarité des réalisations et des dynamiques de développement éventuellement créées aux niveaux national et local par le biais des associations ou groupements.

L'analyse des forces, faiblesses, contraintes et potentialités (SWOT) constitue un socle solide aux recommandations ultérieures en mesure de contribuer significativement à la préservation et à la promotion du patrimoine culturel.

L'analyse (SWOT) est synthétisée dans le tableau ci-après :

<sup>17</sup> Royaume du Maroc, NU, UNDAF 2012-2016 : Plan d'Action Commun p.19

Tableau 8: Analyse SWOT du Programme Conjoint MDGf-Maroc

		Utiles	Risques
		Forces	Faiblesses
Facteurs internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>● La mise en œuvre du programme conjoint permet le renforcement des capacités des agences du SNU concernées et des partenaires nationaux et favorise le travail conjoint malgré la diversité des procédures de prise de décision et d'exécution.</li> <li>● Le contenu du programme est riche, varié et couvre tous les aspects liés au patrimoine culturel.</li> <li>● Au niveau national le Maroc dispose des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le document d'une stratégie nationale de la promotion du patrimoine culturel et des industries créatives ;</li> <li>○ Des informations et des outils pour une meilleure connaissance de la problématique de la culture et des industries créatives comme vecteur de développement durable au Maroc ;</li> <li>○ Des outils pour la préservation, la gestion et la valorisation du patrimoine culturel (Inventaire, loi sur les Trésors Humains Vivants (THV), loi de protection du patrimoine révisée, Charte, Portail, etc.) ;</li> </ul> </li> <li>● Au niveau du terrain, une expérience éprouvée en matière d'appui au développement local (PCDs) et à la promotion des organisations paysannes pauvres par la réalisation des AGRs et facilitatrices pour l'amélioration rapide des revenus ;</li> <li>● Le travail conjoint et les actions entamées sur le terrain constituent une contribution vers l'atteinte des OMD ;</li> <li>● Pour le renforcement des capacités, le Maroc possède au niveau central un Plan de formation relatif à la culture qu'il faudra étendre au terrain</li> <li>● Le niveau de gouvernance s'insère parfaitement dans le respect absolu des principes de la Déclaration de Paris et du Plan d'Action d'Accra prônant la visibilité et la transparence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si le mode de gouvernance est jugé satisfaisant, en revanche la coordination et la mise en œuvre conjointe par chacune des cinq agences du SNU nécessite encore du temps pour une meilleure adaptation ;</li> <li>● La durée du programme, limitée à 4 ans, n'a pas permis d'avancer encore le travail sur le terrain étant donné l'ampleur des problèmes à résoudre ;</li> <li>● Un certain "turn-over" des "points focaux" du programme qui a perturbé le fonctionnement du PC et limité le recours au référentiel testé pour le bon déroulement des activités d'un PC (culture, artisanat et tourisme). ;</li> <li>● Des partenaires nombreux avec des motivations et des méthodes de travail différentes et qui ne se déroulent pas sur le même rythme.</li> <li>● Faible implication des cadres des institutions nationale et provinciale, ce qui pose un problème d'appropriation du PC ;</li> <li>● Le PC n'a pas développé un système informatisé de gestion de l'information est le suivi des résultats ;</li> <li>● La zone de convergence est enclavée et aucune disposition d'extension du PC n'est prévisible ;</li> <li>● La formation dans la zone de convergence a été inappropriée en l'absence d'un Plan de formation spécifique ;</li> <li>● Une certaine forme d'assistantat et l'approche participative mitigée ont caractérisé le travail sur le terrain;</li> <li>● Absence d'ONG structurée et d'envergure dans le domaine de la culture / développement.</li> </ul>
	Facteurs externes		<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Après l'adoption officielle de la nouvelle loi du patrimoine national, le Maroc aura une vision partagée par tous les intervenants pour la protection, la mise en valeur et la promotion du Patrimoine et une visibilité pour les bailleurs de fonds ;</li> <li>● Le changement relatif d'attitude des populations rurales vis-à-vis des institutions et la motivation de certains groupes par rapport aux opportunités de développement en se basant sur la culture.</li> </ul>



## IX. Recommandations et conclusions

Le PC a développé une action à plusieurs niveaux (central, régional, auprès des élus et de la population) qui pourrait servir de modèle dans d'autres contextes moyennant des adaptations et des ajustements pour améliorer sa pertinence.

En se plaçant dans une vision d'avenir, le PC devra être considérablement amélioré et intensifié si l'on souhaite vraiment que les « bénéficiaires » deviennent « acteurs » de leur propre développement et que l'Administration ne soit plus seule en charge du fardeau du développement, en particulier des zones rurales pauvres en s'appuyant sur la culture comme vecteur pouvant générer un résultat économique.

Il est donc nécessaire et impératif que les partenaires techniques et les institutions de tutelle s'engagent de manière prioritaire vers une capitalisation des acquis du PC afin d'éviter la perception, malheureusement diffuse, d'inachevé et bâtir les bases pour les programmes nationaux ou de coopération internationale à venir.

Les recommandations portent en particulier sur i) les aspects stratégiques ; ii) les aspects institutionnels ; iii) les aspects de travail de terrain iv) les aspects transversaux et v) l'extension et la duplication.

### IX.1 Les aspects stratégiques

#### c- La stratégie du PC

Malgré les difficultés et les contraintes réelles du travail conjoint, il y a un consensus de tous les acteurs sur l'intérêt et l'utilité d'un partenariat, en particulier pour mener un programme très ambitieux et sur une problématique horizontale complexe. L'expérience acquise dans le PC doit être améliorée pour un meilleur fonctionnement du « Unis dans l'action » par certaines mesures.

Le PC a surtout souffert d'un certain manque de cohérence dans la planification initiale et la programmation des activités au démarrage, en raison de l'absence de référentiel et du contexte de la culture. En plus le manque de système de monitoring et de suivi adapté dès le début a compliqué le démarrage des activités. Il est recommandé pour les futurs PC :

- En amont du programme, mieux explorer les profils et les valeurs ajoutées des partenaires à réunir autour d'un projet commun aussi bien du SNU que des institutions nationales ;
- Au début du PC, prévoir une période d'installation de six mois pendant laquelle on devra développer une application informatique adaptée, désigner et former le personnel utilisateur du software ; et qui sera chargé de la programmation subtile des activités durant toute la durée du projet. La programmation initiale devra développer un cadre de suivi des résultats pour l'attente des OMD ;
- A l'entame du démarrage, on devra également assurer le renforcement des capacités des cadres de l'institution nationale Chef de file et de l'UGP, pour améliorer la connaissance et la maîtrise des procédures des agences du SNU ;
- Le travail devra être minutieusement préparé dans le respect absolu du principe de 1 \$US consacré à des travaux amont pour 3\$US employés à des actions directes de terrain, et capitaliser sur les expériences nationales, en particulier les stratégies sectorielles ;
- La permanence des points focaux du programme du côté des agences du SNU et des institutions nationales est indispensable pour s'assurer une continuité dans la prise en charge de la coordination.



#### **d- La stratégie de la Culture**

Le PC a consenti un grand effort pour la préparation d'un référentiel et d'un document de stratégie portant sur la culture et la préservation du patrimoine culturel comme vecteur du développement. L'approbation de ce document de stratégie par les pouvoirs exécutifs est très attendue, surtout que dorénavant, il serait difficile de trouver un bailleur de l'aide publique au développement qui accepte de travailler en dehors des stratégies nationales approuvées et exprimant la volonté politique du pays. Il est impératif de constituer une commission de veille au Ministère de la culture qui devra d'abord s'approprier le contenu de la stratégie.

### **IX.2 Les aspects institutionnels**

La coordination du PC a été caractérisée par des problèmes de gestion administrative, financière et décisionnelle qui ont affaibli l'efficacité du travail. Il est nécessaire de prendre les décisions qui s'imposent pour mettre au point le cadre légal et réglementaire garantissant aux futurs PC une autonomie suffisante de décision et d'action leur évitant les blocages, retards et lourdeurs d'ordre administratif qui peuvent enlever la possibilité de créer ou consolider de véritables dynamiques de terrain.

Ce problème avait déjà été considéré comme une priorité par la Mission d'évaluation à mi-parcours qui a recommandé de trouver un consensus entre les Agences du SNU pour l'adoption du mode de gestion groupée des fonds à travers une seule agence (en l'occurrence, l'agence UNESCO en tant que chef de file), ou harmoniser les procédures de gestion de fonds et d'achats en une seule qui sera agréée et appliquée par toutes les Agences "UN Projet – UNE caisse".

La solution la plus radicale et en vérité, la seule satisfaisante, serait d'exempter ces PC de la procédure habituelle et des Agences des SNU et des institutions nationales et de donner au Directeur National du projet la possibilité et le pouvoir de recruter le personnel et de passer les marchés suivant ses propres manuels de procédures qui seraient adaptés à la nature et à l'importance des cas à traiter. Lesdits manuels seraient évidemment approuvés au préalable par les autorités de tutelle du projet et ce dernier serait soumis à un audit régulier. « On ne peut pas traiter le développement par un PC, en particulier celui de la culture, comme une autoroute ! » C'est exactement le problème.

On pourrait également prévoir une Co-coordination avec la présence d'un Co-coordonnateur nommé par le bailleur de fonds ou les agences du SNU de plusieurs PC au Maroc. Cette formule serait très efficace en matière de rapidité et de qualité des réalisations et absolument sûre en matière de contrôle financier.

La société civile n'était pas impliquée dans la conception et la mise en œuvre du PC. On pourrait donc aussi essayer de développer, en parallèle, une approche d'exécution avec l'intermédiaire d'ONG nationales pour les aspects en amont et régionales pour le travail de terrain afin de permettre l'émergence d'ONG capables de répondre de façon fiable.

Parlant des ONG de développement, il serait bon que le Gouvernement crée une catégorie juridique d'utilité locale (provinciale, régionale, nationale ou autre) qui permettrait de mieux asseoir leur statut (actuellement tributaire du cadre des libertés publiques) et de leur donner accès aux fonds publics comme partenaires du développement national et local.

### **IX.3 Les aspects de travail dans la zone de convergence**

Les activités réalisées dans la zone de convergence ont été financées pleinement par des fonds extérieurs avec une participation financière des bénéficiaires très limitée voire absente. Les

résultats de cette expérience ont permis de tester des outils qui ont abouti à des résultats contrastés.

Dorénavant, il serait souhaitable de tenir envers les bénéficiaires un langage beaucoup plus ferme en matière de responsabilité individuelle, de groupe ou de communauté ce qui les amènerait peu à peu à prendre leurs propres initiatives et à s'organiser en cessant de tout attendre de l'Etat ou des projets. La pratique actuelle, telle que réalisée dans le PC était trop directive et ne fait que renforcer l'attentisme des populations au lieu de stimuler leur initiative : les bénéficiaires très souvent, ne se rendent pas compte qu'ils pourraient faire beaucoup par eux-mêmes.

Pour un souci de visibilité et d'efficacité les activités ont été concentrées dans la commune d'Asrir. Mais cette approche risque d'avoir un effet pervers auprès des communes et des populations qui n'ont pas bénéficié du PC et risque de créer des sentiments de favoritisme à même de devenir un frein à la durabilité et surtout à la généralisation de la dynamique du PC dans le reste des localités et des communes de Guelmim. Pour une question d'équité, il serait très utile d'orienter les AGRs vers les zones où la pauvreté est plus élevée et qui ne bénéficient pas d'autres financements ou projets pour s'inscrire dorénavant, dans le cadre des stratégies sectorielles (Plan Maroc Vert, Artisanat à 2020, etc.).

Les activités du PC dans la zone de convergence ont été définies chemin faisant et très souvent en dehors des stratégies nationales spécifiques et les études de faisabilité de quelques filières n'étaient pas rigoureuses. Les études de marché et business plan établis sont très loin de la réalité des bénéficiaires et du produit en question et surdimensionnés dans leurs objectifs.

Les conséquences immédiates sont un problème de commercialisation insoluble et des mécanismes d'organisation progressive des bénéficiaires dans des structures qui se sont avérées à nos jours impuissantes à résoudre ce problème.

Ce qui implique sans détour que l'enjeu se situe au niveau du marché ! En commençant par le marché national puis dans un futur lointain, le marché international. Pour éviter de tomber dans de tels engrenages institutionnels et organisationnels, il est recommandé pour les futurs PC de détailler les activités dans le document du projet et de réaliser toutes les études de faisabilité dès le début et avant l'exécution, y compris une étude du marché avec l'analyse des motivations, des attitudes, des perceptions des consommateurs, de leur propension et de leur capacité à payer, de la concurrence, des opportunités du marché, des éventuels partenariats commerciaux, etc. L'étude du marché devra aborder également la segmentation, le ciblage et le positionnement, qui sont autant d'outils utilisés pour développer une stratégie commerciale.

La Plan Maroc Vert a mis en exécution le concept "agrégateur" qui bénéficie du soutien financier de l'Etat pour la commercialisation des produits agricoles de l'économie solidaire et des produits de terroir. Cette possibilité réglementée pourrait constituer une partie de la solution pour la commercialisation des produits.

Enfin, il faudrait éviter de construire des locaux incompatibles avec le milieu socio culturel et surtout avec la situation économique des populations qui sont dans le besoin immédiat pour améliorer leurs revenus déjà faibles. Les réalisations onéreuses et très visibles, voire même ostentatoires, qui ne constituent pas une priorité à l'état actuel sont à différer dans les nouveaux

#### **IX.4 Les aspects transversaux**

Le programme de formation au niveau central a été préparé suite à un "Plan de formation" préparé dans le cadre du PC. En revanche, la formation dispensée dans la zone de convergence sans un travail préalable d'ingénierie, n'était pas entièrement adaptée par rapport aux besoins des bénéficiaires directs avec des thèmes et des modules de formation surdimensionnés par rapport à

la capacité des stagiaires. La formation devra renforcer les capacités en matière d'éducation mais aussi permettre d'améliorer la production d'articles que ces bénéficiaires ont l'habitude de faire chez eux ou pour que quelque un(e)s association / coopérative puissent atteindre un niveau minimum de qualité permettant aux produits d'être compétitifs sur le marché. Il est illusoire d'envisager de transformer les bénéficiaires du PC en spécialistes en gestion administrative, comptable ou commerciale (cas des modules de marketing, comptabilité, etc.) en un temps rapide.

Ceci étant dit, il est nécessaire de poursuivre et de renforcer le processus d'innovation par l'organisation structurée de visites virtuelles dans des musées, des ateliers pour éduquer le regard et le goût des producteurs/ productrices par l'immersion dans des univers de créativité proches de leur domaine de production.

Actuellement, il est très utile de réaliser une évaluation de la formation pour mesurer à travers les changements observés comment la productivité ou la qualité du travail des bénéficiaires a évolué.

### **IX.5 L'extension et la duplication**

Actuellement, aucun plan d'extension dans la zone de convergence n'est en vue, et le PC va se terminer en août 2012, le PDTS aussi en juin 2013. Au niveau national, on pourrait assurer la reproduction du PC par des fonds publics et avec d'autres partenaires et agences gouvernementales (Agence de l'Oriental, Agence du Nord, Agence des oasis, etc.) avec des populations sociologiquement différentes, des régions contrastées et des filières différentes.

Cependant, le Plan d'Action Commun 2012-2016 pérennise les résultats du PC qu'il cite explicitement « l'expérience commune menée dans le cadre des programmes conjoints MDGf-Culture et MDGf- Genre (Tamkine) dont il s'agira de pérenniser et d'élargir les actions et les acquis». Ce cadre de travail pourrait être enrichi par la réalisation de programmes ciblés.

# Les annexes

---

Annexe 1 : Documents consultés

- 1) Évaluation mi-parcours, Programme Conjoint sur le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc 2008-11, Octobre 2010
- 2) Evaluation de l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel, du genre et du tourisme durable dans les Plans communaux de Développement, Sept-11
- 3) Evaluation des activités génératrices de revenus (AGRs) liées à la valorisation du patrimoine culturel. Rapport provisoire – Février 2012
- 4) Guide INDH module 2, <http://www.social.gov.ma/MdsfsFichiers/pdf/Module2.pdf>
- 5) Programme Conjoint de Coopération
- 6) Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc- 2008-2011, Mémoire d'accord
- 7) Manuel de procédures Février 2009 - UNESCO
- 8) Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM) telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO. Principes directeurs, BSP/RBM/2008/1 REV.5,
- 9) Méthode axée sur les résultats, Unesco, Paris, juin 2011
- 10) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc- gestion conjointe
- 11) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc-intégration Patrimoine dans les PCDs
- 12) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc-Participation des femmes à la vie politique Guelmim Smara
- 13) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc-Appui à la production des tentes
- 14) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc-Mécanismes de mise en œuvre PC
- 15) Histoire de réussite FR MDGF Culture Maroc-Montage AGF
- 16) Questionnaire principal MDGF Culture Maroc
- 17) MDG-F. Rapport Semestriel : Juillet – Décembre 2009 et Juillet – Décembre 2010
- 18) Portail Culture et Développement- Programme Conjoint de coopération – le PC et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc – 2008-2011
- 19) Plan d'Amélioration Mise en œuvre des Recommandations de l'Évaluation à mi-parcours A fin Janvier 201
- 20) Compte rendu de la réunion du GCP du jeudi 07 février 2011
- 21) RAPPORT D'ETAPE : Contribution à l'étude d'implantations des unités de production et perspectives de commercialisation des produits locaux. ONUDI, janvier 2008
- 22) Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière Couscous dans les provinces de Tata- Guelmim et Assa Zag, MDGF Février 2010

- 23) Plan de formation au profit des professionnels et acteurs intervenants dans le domaine du patrimoine Culturel
- 24) Etude socioculturelle sur les valeurs et les traditions qui influencent l'inclusion des femmes et valorisent leur rôle dans la réalisation des OMD dans les Provinces Oasiennes de Guelmim-Tata-Assa zag
- 25) Etude : Intégration du genre dans la valorisation des patrimoines naturel et culturel, le tourisme durable et la promotion des produits de terroir dans les Oasis du Sud
- 26) Rapport de l'appui technique pour la prise en compte du genre dans l'élaboration d'une vision stratégique pour la préservation et promotion du patrimoine
- 27) Proposition d'IFASSEN et de l'Association du Docteur Fatiha " Appui aux coopératives de vannerie et de tissages du POS pour le développement et la commercialisation de nouveau produits"
- 28) Diagnostic territorial participatif de la commune rural d'Assir : volet Patrimoine
- 29) Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière couscous dans les provinces de tata - Guelmim et Assa Zag
- 30) Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière Vannerie et tentes dans les provinces de tata - Guelmim et Assa Zag
- 31) Business Plans Synthèse de la filière Couscous
- 32) Etudes de marché de la filière dattes
- 33) Cadre Institutionnel : Groupement d'Intérêt Economique "GIE" Dattes des Oasis du Sud
- 34) PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA - 2008

Annexe 2 : Personnes rencontrées

**1- Institutions nationales à Rabat**

Ahmed Gouitaa	Secrétaire Général du Ministère de la Culture
Zakia Midaoui	Ministères de la coopération et des affaires étrangères
Mohamed Houmymid	Agence du Sud/PDTS
Bouchra Rah	Agence du Sud/PDTS
Abdellah hachimi	Agence du Sud/PDTS
Cherki Sara	Ministère des affaires étrangères et de la coopération
Abdelmalek Achergui	Ministère des affaires étrangères et de la coopération
Najat hazaoud	Ministère des affaires étrangères et de la coopération
Hicham soubata	Ministère des affaires étrangères et de la coopération
Lambachri Abdelylah	Ministère de l'artisanat
Mohammed Bilrha	Ministère de l'artisanat
Rachida Lakhal	Collaboratrice Secrétariat Général du Ministère de la Culture
Latifa Mouftakir	Ministère de la culture
Fatima Aït M'Haned	Coordinatrice du PC
Rachid Benslimane	Pôle de Compétences Patrimoine Culturel
Mouna Arron	Ministère du Tourisme

**2- Institutions internationales à Rabat**

Bruno Pouezat	BCR
Aicha Benhsine	BCR
Asier Segurola	BCR
Rachid Rami	BCR
Hind Jalal	UNFPA
Mouna Jamaï	UNFPA
Mahdi Halmi	Ancien Chargé de S&E UNFPA
Anïss Etivieux	PNUD
Kébir Alaoui	PNUD
Magali Zapata	PNUD
Kamal Reftani	UNESCO
Mohamed Ould El Khattar	UNESCO
Meriem Bolata	ONUFEMMES
Layla Rhiwi	ONUFEMMES
Ana Polanco	AECID, Coopération Espagnole
Vicente Ortega	AECID, Coopération Espagnole
Julia Miguez Morais	AECID, Coopération Espagnole



### 3- Les institutions régionales dans la zone de convergence

<b>Guelmim</b>	
Taleb Bouya Laatigue	Délégué de la culture à Guelmim
Mohammed Amzile	Délégation de la culture à Guelmim
Hammou Mohammed	Délégation de la culture à Guelmim
El Nemmaoui Chakib	Coordinateur PDTS à Guelmine
Youssef Ouadjou	Agence du Sud Guelmim
Hachimi abedellah	PDTS
Naima Oussi	PDTS
Mohamed salem Boudija	Directeur régional de l'artisanat
Nefaoui Mohamed	Président de la commune d'Assrir
Chouhad Tayeb	Superviseur SIG à Guelmim
M'Sirib El hafid	HCP
Mohamed Joumani	Division des affaires sociales
<b>Tata</b>	
Bouchra Hassoun	Coordinatrice PDTS à Tata
Mina Boullassas	Animatrice PDTS à Tata
Taib chkiker	Animateur
<b>ASSA</b>	
Laalou Bouchaib	Coordinateur PDTS à Assa
Rachid Zitti	Animateur

### 4- Les bénéficiaires de MDG-F dans la zone de convergence

<b>Guelmim</b>	
<b>Coopérative des femmes d'Asrir pour le couscous et les pattes alimentaires</b>	
Najia Brabo	Présidente de la coopérative
<b>Coopérative des femmes de Lamta pour la fabrication du "Magli"</b>	
Lamena Mouacou	Sœur de la présidente de la coopérative
Barka Affan	Adhérente
<b>Coopérative Kafila Tighmert</b>	
Bardid jamila	Adhérente
Bardid Soumia	Adhérente
Lalla M'Barka Zina	Adhérente
Sebbar Aïcha	Adhérente
<b>Zouia d'Asrir</b>	
Bajaid Rghia	Institutrice dans la zaouia

<b>Assa</b>	
<b>Visite coopérative Rimal Dahabiya du couscous à Assa</b>	
Lakdali ghalla	Présidente
Hmidouch Meriem	Membre
Boukricha Meriem	Vis présidente
Boucetta Zineb	Membre
Bougnia Mnina	Secrétaire générale
Boucetta M'Barka	Membre
<b>Visite coopérative El Kourariyate de tentes à Assa</b>	
Chein Oum Lkholoud	Présidente
Lafardi fatima	Trésorière
Ouadda sellouka	Vis trésorière
Houria Lahriess	Membre
El Ghaichem Malika	membre
<b>Visite coopérative Sounboula du couscous à Assa</b>	
Mahjouba Abidar	Présidente
Laghzal M'Barka	Conseillère
Bekkari Rkia	Membre
Amris Mnina	Membre

<b>TATA</b>	
<b>Visite coopérative Al yassamine des tentes et tapis à Oum Al Gardane</b>	
M'Barka Boukhssas	Trésorière
Al Aizza El Kholti	Membre
Aïche Doudni	Vis présidente
Zahra doudni	Membre
Al fatira El mekrazi	Membre
Rkia Boukhssass	Membre
Rabia El Khalti	Membre
Fatima errazouki	Membre
kaltoum Toussi	Membre
Merien El Foughi	Membre
Aïcha Ayoub	Membre
Milyda Ettouss	Membre
M'Barka El Yannouti	Membre
Khdija Lamkemich	Membre
hadhoum Eddoudni	Membre
<b>Visite association Oum Al Borj du couscous et pâtes</b>	
Abbad malika	Membre
Bouhrour khadija	Membre
Ben Ali naima	Membre
Ben Youssef Saltana	Membre
Assa Khilil labchara	Membre
Aatou Oum Labda	Membre
Bouskane Aïcha	Membre
Sanni M'Barka	Membre
Assa Ali hassni	Membre

Beztat Abdellaoui	Membre
<b>Visite coopérative Borj Tagadirte de vannerie</b>	
Zineb Houmat	
Aïcha Houmat	
<b>Visite coopérative Azaghar de vannerie</b>	
Fatima Saou	Membre
<b>Visite coopérative Afoulki de vannerie</b>	
Zeinaba Oumjad	Membre
R'kia Ouchaou	Membre
Khadija Marzoug	Membre
<b>Visite coopérative Aït Rahal de vannerie</b>	
Aïcha Hoummad	Présidente
Zino hoummad	Vis présidente
Fatima Barki	Membre
Fadma Izlen	Membre
Amina Izlan	Membre
Fatima Boujemaa	Membre
<b>Coopérative Tifaouine de couscous</b>	
Fatima Bouhssein	Trésorière
Khadya Outayet	vis Trésorière
Zahra Ouhssine	Conseillère
Kaltoume Oufella	Vis présidente
<b>Visite de la coopérative Taskela de dattes</b>	
Ali Saou	Trésorier
Houssein Kouhou	Président
Oumjahad Brahim	membre
<b>Visite de la maison du métal à Foug Lahsein</b>	
Mohammed Baghadi	DGCL / Responsable des PCDs dans la zone de convergence
Omar Ou Ali Ali	Vis président de la commune de Foug Lahsein
Mehdi Yamani	ADL
Ahed El Feddi	Artisan

## 5- La société civile

Ben Ncer Abdelouahed	SMAP
----------------------	------

## 6- Les consultants

Houria Alami M'Chichi	Consultant Evaluation participative - Country focus
Matteudi emmanuel	Consultant Evaluation participative - Country focus
Chahid Fatima	Consultant Evaluation participative - Country focus



## Annexe 4 : Liste des bénéficiaires et budget dans la zone de convergence

Type d'action	Intitulé	Ville	Description apport MDGf	Montant MDGf MAD	Observation
<b>AGR Couscous et pâtes</b>	Coopérative Tifaouines	Tata / Akka	Projet de fabrication de couscous à la commune de kasbat sidi abdellah ben mbarek	554 000	
	Coopérative Sounboula du couscous et pâtes	Assa	Construction local pour le séchoir solaire de couscous sounboula	86 821	
	Coopérative Rimal Dahabia du couscous et pâtes	Assa			Issue de l'association Raidates l'entraide nationale
	Coopérative femmes Asrir du couscous et pâtes	Guelmim / Asrir			
	Coopérative femmes Lamta pour la production du "Megli"	Guelmim / Asrir			
	Association féminine Oum El Borj	Tata	Appui pour la création de GIE et Projet de fabrication de couscous	140 000	
<b>AGR Tente sahraouie et vannerie</b>	Coopérative Kafila Tighmert	Guelmim / Asrir	Presse d'huile d'olive et tissage	185 562	
	Coopérative El Gourariates artisanale des produits végétaux et le tissage	Assa	Achat des Tentes par le PDTS	67 790	
	Coopérative Lyasmine des tentes vannerie et tapis	Tata / Oum El Gardane	Appui pour la création de GIE et Projet de fabrication de tente sahraoui	83 000	Issue de l'association Nour- Oum El gardane
<b>AGR Vannerie</b>	Coopérative Azaghar	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE Appui pour le développement de nouveau produits et leur commercialisation	358 000	Issue de l'association tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Afoulki Ezzaouia	Tata / Akka			Issue de l'association tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Borj TAGADIRTE	Tata / Akka			Issue de l'association tamoute femmes Tagadirte
	Coopérative Ait Rhal (issue de l'association Taymatines)	Tata / Akka			Issue de l'association Taymatine

Type d'action	Intitulé	Ville	Description apport MDGf	Montant MDGf MAD	Observation
<b>AGR Coopératives de dattes</b>	Taslikht	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE		
	Taskela	Tata / Akka	Appui pour la création de GIE		
<b>Foyer féminin</b>	Foyer féminin foug Zguid	Tata	Construction local	800 000	L'équipe d'évaluation n'a pas visité
<b>La formation dans la zone de convergence</b>	Organisation d'une formation au profit des coopératives de vannerie	Zone Convergence		18 810	On n'a pas pu consulter le programme global de formation avec thèmes et modules en spécifiant le niveau central et la zone de convergence
	Sessions de formation sur BSG	Zone Convergence		69 000	
	Formation OMD 2011	Zone Convergence		82 780	
	Formation OMD 2012	Zone Convergence		91 860	
<b>Zaouias</b>	Zaouia Moulay El Bachir à Asrir	Guelmim / Asrir		500 000	
	Zaouia à Assa	Assa	Equipement cuisine et tapis	280 400	
	Création d'un atelier de « Maison de Métal » et maison d'hôte	Tata / Foug Lahsein		500 000	
<b>Ganga et BITO</b>	Place Ganga	Guelmim / Asrir		500 000	
	Appui au moussem de ganga Asrir	Guelmim / Asrir	Association Ouarguennoun	56 000	
	Projet de valorisation du patrimoine ganga et Guedra, Asrir	Guelmim / Asrir	Consultante : Claire Cécile	52 500	
	Dar El Farha	Guelmim / Asrir		358 000	

Type d'action	Intitulé	Ville	Description apport MDGf	Montant MDGf MAD	Observation
	BET ganga, maison métal et BITO			83 500	
	BITO	Guelmim / Asrir		584 000	
	Travaux d'architecture Dar El Farha et maison de métal	Foum Lahsein et Asrir		75 800	
PCD	Analyse des PCD d'Akka Ighane et Oum el Guerdane selon BSG	Tata	Mme Errebbah Khadija	95 000	
	Réalisation du PCD d'Oum El Guerdane	Tata	ARP développement	340 000	
Divers	Réalisation d'une photothèque des projets réalisés dans le cadre de MDGF		Photograph Rémy Amman	60 000	
	Appui a la commercialisation (marketing packaging) PCM brochure	Assa	Conception et mise en packaging des produits pour le comité de pilotage	166 500	
	Unité de fromagerie	Assa		140 000	L'équipe d'évaluation n'a pas visité
	Participation au SIAM 2011	Zone sud		86 058	
<b>TOTAL en MAD</b>				<b>6 415 381</b>	



## Annexe 5 : Etat de réalisation des activités initiales et finales

**Etat d'avancement des activités du programme Conjoint à fin mai 2012**

En cours	Réalisée	Non encore ou annulée		
<b>Effet direct de l'UNDAF :</b>				
Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain.				
<b>Résultat 1 du Programme Conjoint :</b>				
Les atouts du patrimoine culturel dans le développement économique et social sont reconnus et intégrés dans une stratégie nationale, prenant en compte l'Indicateur : Le Maroc dispose d'une stratégie nationale opérationnelle pour la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel précisant les plans				
<b>Baseline 2007:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 1 : Potentiel social et économique du patrimoine culturel insuffisamment reconnu ainsi que l'apport et le rôle des femmes dans sa</li> <li>Produit 2 : Stratégie nationale pour la préservation, mise en valeur et promotion du patrimoine culturel insuffisamment affinée, institutionnalisée et</li> <li>Produit 3 : Perceptions distinctes et parfois contradictoires des différents intervenants institutionnels quant à leur rôle dans la gestion du patrimoine</li> </ul>				
<b>Cible 2010 :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 1 : Connaissance opportune des potentialités, enjeux et défis du patrimoine marocain</li> <li>Produit 2 : Stratégie nationale diffusée et reconnue auprès de l'ensemble des acteurs de la société marocaine</li> <li>Produit 3 : Mise en œuvre d'une gestion interinstitutionnelle du patrimoine</li> </ul>				
<b>Sources d'information :</b> PMF, rapport d'évaluation.				
Produits du PC	SMART Produits et Organisation des NU responsable	Activités indicatives par produit dans le prodoc	Activité réalisée dans cadre résultats mai 2012	Avancement à mai 2012
<b>Produit 1 :</b>				
Connaissances sur le patrimoine culturel nécessaires à l'élaboration d'une stratégie nationale actualisées.	D'ici fin 2009, composantes du patrimoine culturel du Maroc ayant un potentiel de développement identifiées (UNESCO).	1. Collecte analyse et mise à jour des données disponibles	1. Collecte analyse et mise à jour des données disponible	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>				
1. D'ici fin 2009, un document de référence définissant les composantes du patrimoine ayant un potentiel de développement économique et social est publié et diffusé.		2. Diagnostic sensible au genre de l'économie du patrimoine marocain, sa situation présente et les possibilités d'exploitation et promotion des ressources qu'il recèle	<b>LOT n°1</b> 2. Diagnostic sensible au genre de l'économie du patrimoine marocain, sa situation présente et les possibilités d'exploitation et promotion des ressources qu'il recèle	Réalisée
2. D'ici fin 2009, les données sensibles au genre relatives à l'état de la gestion, conservation, valorisation et promotion du patrimoine sont disponibles.		3. Enquêtes et recherches de terrain pour spécifier ces données dans les zones d'intervention du programme ;	3. Enquêtes et recherches de terrain pour spécifier ces données dans les zones d'intervention du programme	Réalisée
3. D'ici fin 2009, les données sensibles au genre de l'enquête sur la perception du patrimoine par la population marocaine sont disponibles		4. Consultations et concertations sur les priorités se dégageant de ces travaux.	4. Consultations et concertations sur les priorités se dégageant de ces travaux.	Réalisée
<b>Baseline 2007 :</b>				
Le potentiel social et économique du patrimoine culturel est insuffisamment reconnu		5 Publication et mise en ligne d'un document consensuel de référence définissant le patrimoine culturel et ses composantes et qui fait expressément référence à un texte de loi à élaborer.	5. Publication et mise en ligne d'un document consensuel de référence définissant le patrimoine culturel et ses composantes et qui fait expressément référence à un texte de loi à élaborer.	Réalisée

L'apport et le rôle des femmes dans la préservation du patrimoine culturel sont insuffisamment reconnus	D'ici fin 2009, bilan de l'état de la gestion, conservation et valorisation du patrimoine culturel marocain dressé (UNESCO).	6. Diagnostic sensible au genre de l'état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain et formulation de proposition pour les améliorations nécessaires	6. Diagnostic sensible au genre de l'état de la gestion, de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel marocain et formulation de proposition pour les améliorations nécessaires	Réalisée
Connaissance des potentialités, enjeux et défis du patrimoine marocain orientant la détermination de stratégies	D'ici fin 2009, vision précise de la perception et des attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine, disponible. (UNESCO).	7. Réalisation d'une enquête sensible au genre sur les connaissances, perceptions et attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine	7. Réalisation d'une enquête sensible au genre sur les connaissances, perceptions et attitudes de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine	Réalisée
		8. Diffusion des conclusions de l'enquête notamment auprès des responsables des stratégies correspondantes	8. Diffusion des conclusions de l'enquête notamment auprès des responsables des stratégies correspondantes	Réalisée
		9. Organisation d'actions de sensibilisation répondant aux éventuels déficits identifiés par l'enquête	9. Organisation d'actions de sensibilisation répondant aux éventuels déficits identifiés par l'enquête	En cours
<b>Produit 2 :</b>			<b>LOT n°4</b>	
Sur la base des connaissances acquises, stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel élaborée et déclinée en plans d'action.	D'ici fin 2009, stratégie élaborée de façon participative (UNESCO).	10. Appui à l'organisation d'un dialogue interinstitutionnel pour élaborer une vision stratégique priorisant les actions à entreprendre en matière de préservation et promotion du patrimoine	10. Appui à l'organisation d'un dialogue interinstitutionnel pour élaborer une vision stratégique priorisant les actions à entreprendre en matière de préservation et promotion du patrimoine	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>				
1. D'ici fin 2009, un document stratégique définissant les actions prioritaires à mettre en œuvre publié et disponible	D'ici fin 2009, un plan d'actions prioritaires à entreprendre en matière de préservation définies et validé (UNESCO).	11. Training de concertation, de réflexion et de communication visant à valider les actions définies	11. Training de concertation, de réflexion et de communication visant à valider les actions définies	Réalisée
2. D'ici fin 2009, stratégie nationale intégrant le genre publiée et disponible.	D'ici fin 2010, plan de plaidoyer et diffusion de la stratégie nationale auprès des élus, du secteur privé et de la société civile, disponible (UNESCO)	12. Elaboration d'un document final de priorisation de la préservation prenant en compte les patrimoines menacés de dégradation ou de disparition sur la base de critères préalablement définis	12. Elaboration d'un document final de priorisation de la préservation prenant en compte les patrimoines menacés de dégradation ou de disparition sur la base de critères préalablement définis	Réalisée
3. D'ici fin 2010, le plan de plaidoyer et sensibilisation disponible	D'ici fin 2010, le plan de plaidoyer a touché de nombreux élus et un nombre significatif d'acteurs du secteur privé et de la société civile	12.bis Appui technique pour la prise en compte du genre dans l'élaboration d'une vision stratégique pour la préservation et la promotion du patrimoine culturel	12. Bis Appui technique pour la prise en compte du genre dans l'élaboration d'une vision stratégique pour la préservation et promotion du patrimoine	Réalisée
4. Nb. d'acteurs touchés par la stratégie de diffusion		13. organisation d'une consultation intersectorielle visant à l'élaboration de la stratégie nationale	13. Organisation d'une consultation intersectorielle visant à l'élaboration de la stratégie nationale	Réalisée

<b>Baseline 2007 :</b>				
Stratégie nationale pour la préservation, mise en valeur et promotion du patrimoine culturel insuffisamment affinée, institutionnalisée et divulguée.		14. Elaboration d'une charte nationale de préservation du patrimoine priorisant les actions et signée par les différents intervenants	14. Elaboration d'une charte nationale de préservation du patrimoine priorisant les actions et signée par les différents intervenants	Réalisée
Coordination intersectorielle insuffisante				
<b>Cible 2011 :</b>				
Stratégie nationale diffusée et validée par les pouvoirs publics et auprès de l'ensemble des acteurs et intervenants de la société marocaine		15. Elaboration d'un plan de plaidoyer et diffusion de la stratégie nationale auprès des élus, du secteur privé et de la société civile.	15. Elaboration d'un plan de plaidoyer et diffusion de la stratégie nationale auprès des élus, du secteur privé et de la société civile.	Réalisée
		16. Appui à la mise en œuvre du plan de communication pour la diffusion de la stratégie nationale qui s'inspirera des outils et procédés mis en place par la Vision 2010 du tourisme et la vision 2015 de l'artisanat et la vision et stratégie de recherche à l'horizon 2025 et plan d' action 2006-2010 émanant du MENESFCRS	16. Appui à la mise en œuvre du plan de communication pour la diffusion de la stratégie nationale qui s'inspirera des outils et procédés mis en place par la Vision 2010 du tourisme et la vision 2015 de l'artisanat et la vision et stratégie de recherche à l'horizon 2025 et plan d' action 2006-2010 émanant du MENESFCRS	Réalisée
<b>Produit 3 :</b>				
Rôle des différents intervenants institutionnels dans la gestion du patrimoine culturel clarifié	D'ici fin 2009, vision et mission des différents intervenants dans la gestion du patrimoine définie (UNESCO)	17. Analyse institutionnelle sensible au genre du secteur du patrimoine culturel (Etat, collectivités locales, associations, personnes privées...)	17. Analyse institutionnelle sensible au genre du secteur du patrimoine culturel (Etat, collectivités locales, associations, personnes privées...)	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>				
1. D'ici fin 2009, une analyse institutionnelle sensible au genre définissant les rôles des intervenants est réalisée et publiée	D'ici fin 2011, des modalités de mise en place d'un mécanisme intersectoriel chargé de veiller à l'opérationnalisation de la stratégie nationale, formulées (UNESCO).	18. Organisation de Training de concertation visant à définir les prérogatives des institutions en charge du patrimoine et l'harmonisation des interventions et des actions prévues par la stratégie nationale.	18. Organisation de Training de concertation visant à définir les prérogatives des institutions en charge du patrimoine et l'harmonisation des interventions et des actions prévues par la stratégie nationale.	Réalisée
2. D'ici fin 2009, les intervenants du patrimoine gèrent conjointement la promotion et préservation du patrimoine		19. Réalisation d'une étude sur l'opportunité et le cas échéant proposer des modalités de création d'un mécanisme de coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie nationale	19. Réalisation d'une étude sur l'opportunité et le cas échéant proposer des modalités de création d'un mécanisme de coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie nationale	En cours
3. D'ici fin 2009, une structure opérationnalise la stratégie nationale				
<b>Baseline 2007 :</b>				
Perceptions distinctes et parfois contradictoires des différents intervenants institutionnels quant à leur rôle dans la gestion du patrimoine culturel			Rôle des différents intervenants institutionnels dans la gestion du patrimoine culturel clarifié	Réalisée
Cloisonnement des différents intervenants				
<b>Cible 2011 :</b>				
Mise en œuvre d'une gestion intersectorielle du patrimoine				

<b>Effet direct de l'UNDAF :</b>
Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain.
<b>Résultat 2 du Programme Conjoint :</b>
Les professionnels du patrimoine culturel et des intervenants potentiels sont dotés de compétences et d'outils permettant l'amélioration et la préservation
<b>Indicateurs :</b>
<b>Baseline 2007:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 4 : Les outils de connaissance du patrimoine insuffisamment développés et adaptés aux normes internationales</li> <li>Produit 5 : Les compétences actuelles des professionnels nationaux en matière de gestion et préservation du patrimoine requièrent une mise à niveau</li> <li>Produit 6 : L'accès aux informations relatives au patrimoine est parfois difficile</li> </ul>
<b>Cible 2010 :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 4 : Les outils de connaissance du patrimoine ont été développés conformément aux normes internationales</li> <li>Produit 5 : Le niveau de compétences des professionnels nationaux leur permet de contribuer de façon efficiente à la gestion et préservation du patrimoine</li> <li>Produit 6 : Les informations relatives au patrimoine culturel sont largement diffusées</li> </ul>

**Sources d'information :** PMF, rapport d'évaluation.

Produits du PC	SMART Produits et Organisation des NU responsable	Activités indicatives par produit dans le prodoc	Activité réalisée dans cadre résultats mai 2012	Avancement à mai 2012
<b>Produit 4 :</b>				
Outils permettant une meilleure connaissance et valorisation du patrimoine culturel mis en place et maîtrisés par les partenaires nationaux.	D'ici 2010, loi de protection du patrimoine revue et ajustée aux normes internationales	20. Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large concertation publique et institutionnelle pour présentation au Secrétariat Général du Gouvernement	20. Appui à la révision de la nouvelle loi du patrimoine national sur la base d'une large concertation publique et institutionnelle pour présentation au Secrétariat Général du Gouvernement	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>			<b>LOT n°5</b>	
1. D'ici fin 2010, le système des Trésors Humains Vivants a été mis en place		21. Elaboration d'un cadre juridique relatif aux THV	21. Elaboration d'un cadre juridique relatif aux THV	Réalisée
2. D'ici 2011, le système d'inventaire du patrimoine a été revu et mis à niveau	D'ici fin 2010, statut légal des personnes déclarées Trésors Humains Vivants mis en place et appui financier correspondant garanti par des mécanismes légaux appropriés	22. Elaboration d'un document proposant les mécanismes opérationnels de fonctionnement de l'entité administrative qui sera responsable de la mise en œuvre du système ( secrétariat permanent du système) sur la base de l'étude réalisée en 2005 par le Ministère de la culture dans le cadre d'un programme maghrébin	22. Elaboration d'un document proposant les mécanismes opérationnels de fonctionnement de l'entité administrative qui sera responsable de la mise en œuvre du système ( secrétariat permanent du système) sur la base de l'étude réalisée en 2005 par le Ministère de la culture dans le cadre d'un programme maghrébin	Réalisée

3. D'ici fin 2011, le SIG est accessible via intranet dans les directions et oriente la prise de décisions	D'ici 2011, capacités de la Division de l'Inventaire du Patrimoine (DIDP) renforcées pour lui/ permettre de jouer le	23. Etude de différents scénarios et proposition d'un mode de financement des droits sociaux des THV	23. Etude de différents scénarios et proposition d'un mode de financement des droits sociaux des THV	Réalisée
<b>Baseline 2007 :</b>				
Les outils de connaissance du patrimoine insuffisamment développés et adaptés aux normes internationales		24. Training de concertation et sensibilisation sur la l'identification et la reconnaissance des THV	24. Training de concertation et sensibilisation sur la l'identification et la reconnaissance des THV	Réalisée
Cadre juridique incomplet et nécessitant une révision		25. Mise à niveau du système d'inventaire conformément aux normes et standards internationaux y compris la numérisation du fonds documentaire et iconographique de la DIDP	25. Mise à niveau du système d'inventaire conformément aux normes et standards internationaux y compris la numérisation du fonds documentaire et iconographique de la DIDP	Réalisée
<b>Cible 2010 :</b>				
Les outils de connaissance du patrimoine ont été développés conformément aux normes internationales		26. Mise en place et développement du SIG par intranet associant le niveau central et le niveau régional sur la base des expériences menées au Maroc notamment par le Ministère de la culture .	26. Mise en place et développement du SIG par intranet associant le niveau central et le niveau régional sur la base des expériences menées au Maroc notamment par le Ministère de la culture.	Réalisée
<b>Produit 5</b>				
Professionnels actifs dans les différents secteurs liés au patrimoine culturel disposant de compétences accrues en matière de gestion et de valorisation.	D'ici 2011, une stratégie de mise à niveau et formation continue des professionnels est définie (UNESCO)	27. Analyse et détermination des besoins en formation sur la base d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et gestionnaires du patrimoine en vue de l'élaboration d'une stratégie de formation dans les zones d'intervention du programme	27. Analyse et détermination des besoins en formation sur la base d'une enquête sensible au genre auprès des professionnels et gestionnaires du patrimoine en vue de l'élaboration d'une stratégie de formation	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>				
1. D'ici 2010, un diagnostic sensible au genre des besoins en formation est disponible	D'ici 2011, des modules de formation, sensibles au genre, relatifs à la connaissance et à la sauvegarde, à l'économie, à la gestion et à la valorisation du patrimoine sensibles au genre sont élaborés (UNESCO).	29 Appui au pole de compétences patrimoine culturel du Maroc pour le développement d'expertises dans les métiers du patrimoine culturel	29. Appui au pôle de compétences patrimoine culturel du Maroc pour le développement d'expertises dans les métiers du patrimoine culture	Annulée
2. D'ici 2010, une stratégie de formation a été validée		30. Identification des capacités de formation appropriées	30. Identification des capacités de formation appropriées	Réalisée
3. D'ici fin 2010, une convention-cadre a été souscrite par les différents intéressés		31. Travaux d'aménagement et d'équipement en vue de préparer les formations		Annulée
4. D'ici 2011, les capacités de formation sont opérationnelles		32. Elaboration des modules de formation intégrant une préoccupation de genre	32. Elaboration des modules de formation intégrant les préoccupations de genre	Réalisée
5. D'ici 2011, au moins 20 % des professionnels nationaux ont reçu une formation dans les thèmes identifiés		33. Cours de formation continue en modalité présentielle et/ou à distance	33. Cours de formation continue en modalité présentielle et/ou à distance	En cours
6. D'ici 2011, nombre de personnes qui ont été formées en modalité virtuelle	D'ici 2011, des modules de formation continue, sensibles au genre, en promotion et préservation du patrimoine impartis en modalités présentielle et/ou à distance (UNESCO)	34. Mise en place d'une plateforme de gestion du savoir avec modules d'autoapprentissage destinés aux professionnels des différents secteurs d'activités liés au patrimoine	34. Mise en place d'une plateforme de gestion du savoir avec modules d'auto-apprentissage destinés aux professionnels des différents secteurs d'activités liés au patrimoine	Réalisée

Evaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture - Rapport final

<b>Baseline 2007 :</b>		35. Enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires des formations		<b>Annulée</b>
Les compétences actuelles des professionnels nationaux en matière de gestion et préservation du patrimoine requièrent une mise à niveau				
<b>Cible 2011 :</b>				
Le niveau de compétences des professionnels nationaux leur permet de contribuer de façon efficiente à la gestion et à la préservation du patrimoine				
<b>Produit 6 :</b>				
Mécanismes de diffusion de l'information relative au patrimoine culturel développés.	D'ici 2010, plan de diffusion élaboré et mis en œuvre en collaboration avec les partenaires publics et privés, et site web interactif contenant une information exhaustive sur patrimoine culturel basée sur les études réalisées et des éléments formatifs mis en place (UNESCO)	36. Développement du portail du patrimoine culturel marocain incorporant une dimension interactive de découverte du patrimoine de manière ludique pour le grand public, principalement les jeunes	36. Développement du portail du patrimoine culturel marocain incorporant une dimension interactive de découverte du patrimoine de manière ludique pour le grand public, principalement les jeunes	<b>Réalisée</b>
<b>Indicateurs :</b>		37. Formation des techniciens chargés de la mise à jour et de l'entretien du portail	37. Formation des techniciens chargés de la mise à jour et de l'entretien du portail	<b>En cours</b>
1. D'ici 2011, le site est visité par au moins 100 personnes	D'ici 2011, outils de communication présentant un état des lieux du patrimoine culturel, ses défis et enjeux élaborés et diffusés auprès de différents intervenants du secteur public et privé, ainsi que de la société civile			<b>Annulée</b>
2. D'ici 2011, au moins 60 % des utilisateurs du site Web ont émis un avis positif quant à l'utilité du site.		39. Impression et diffusion des outils de communication	39. Mécanismes de diffusion de l'information relative au patrimoine culturel développés	<b>Annulée</b>
3. D'ici 2011, la campagne de diffusion et sensibilisation relative au patrimoine culturel a atteint une portion importante de la population scolaire		40. Campagne de sensibilisation sensible au genre dans les écoles, lycées, maisons de jeunes	40. Campagne de sensibilisation sensible au genre dans les écoles, lycées, maisons de jeunes	<b>En cours</b>
<b>Baseline 2007 :</b>	D'ici fin 2011, campagne de sensibilisation sur l'état et le potentiel du patrimoine culturel développée au niveau national	41. Réalisation d'un support audiovisuel sur les valeurs du patrimoine, sa fragilité et la nécessité de le sauvegarder pour les générations futures	41. Réalisation d'un support audiovisuel sur les valeurs du patrimoine, sa fragilité et la nécessité de le sauvegarder pour les générations futures	<b>Réalisée</b>
L'accès aux informations relatives au patrimoine est parfois difficile		42. Diffusion du support audiovisuel sur les medias radiophoniques et télévisuels		
<b>Cible 2011 :</b>				
Les informations relatives au patrimoine culturel sont largement diffusées				

relatives au patrimoine culturel sont largement diffusées

**Effet direct de l'UNDAF :**  
 Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain.

**RESULTAT 3 du Programme Conjoint :**  
 La mise en œuvre de stratégies appropriées de développement des industries culturelles et créatives a favorisé l'amélioration des conditions de vie des populations.

**Indicateur :**

**Baseline 2007:**

- Produit 7 : Les plans stratégiques manquent d'une vision intersectorielle et l'approche transversale de genre y est insuffisamment développée
- Produit 8 : Les potentialités des secteurs du livre et de la musique ont été insuffisamment exploitées et mises à profit
- Produit 9 : Le potentiel de génération de revenus de produits naturels est méconnu et insuffisamment exploité
- Produit 10 : L'information sur les performances de ce domaine de développement est insuffisante. Apport des femmes dans les industries créatives insuffisamment reconnu

**Cible 2010 :**

- Produit 7 : Chaque région a commencé à mettre en œuvre des plans stratégiques de développement, sensibles au genre, notamment touristique donnant aux atouts culturels et artisanaux un rôle pivot
- Produit 8 : Les professionnels du livre et de la musique sont dotés de compétences managériales leur permettant de développer des industries culturelles
- Produit 9 : Les nouveaux produits développés sont commercialisés à l'échelle nationale et bénéficient des mécanismes de promotion à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc
- Produit 10 : Les possibilités de ce domaine de développement sont largement connues, évaluées et publiées

**Sources d'information :** PMF, rapport d'évaluation.

Produits du PC	SMART Produits et Organisation des NU responsable	Activités indicatives par produit dans le prodoc	Activité réalisée dans cadre résultats mai 2012	Avancement à mai 2012
<b>Produit 7 :</b>				
Plans stratégiques de développement des secteurs de l'artisanat, de la musique, du livre et du tourisme culturel, formulés et mis en œuvre notamment dans les zones d'intervention du programme conjoint, prenant tout particulièrement en considération l'approche de genre.	D'ici fin 2011, priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel et tourisme durable en tant que vecteurs de développement local intégrées dans les Plans Communaux de Développement Economique et Social (PCDES) des communes oasiennes ciblées.	43. Assistance technique durant le processus d'élaboration des PCDES pour l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel et tourisme durable en se basant sur les analyses, les enquêtes réalisées et les conclusions des Training de concertation organisés.	43. Assistance technique durant le processus d'élaboration des PCDES pour l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel et tourisme durable en se basant sur les analyses, les enquêtes réalisées et les conclusions des Training de concertation organisés.	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>				
1. Au moins 4 PCDES intègrent les priorités de sauvegarde et de valorisation du Patrimoine culturel et tourisme durable intégrant le genre avec implication de l'ensemble des acteurs locaux des communes oasiennes ciblées.	D'ici 2010, les actions prioritaires inscrites dans les PCDES en matière de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel, en tant que vecteur de développement local, mises en œuvre. (PNUD).	44. Renforcement des capacités des acteurs locaux et particulièrement les élus et les techniciens communaux dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel et tourisme durable.	44. Renforcement des capacités des acteurs locaux et particulièrement les élus et les techniciens communaux dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel et tourisme durable.	Réalisée
2. D'ici 2011, la dimension culturelle ainsi que l'approche de genre est intégrée aux plans de développement de chacune des zones d'intervention du projet.		44.Bis Elaboration d'un guide spécifique à l'approche genre pour l'ensemble du processus de formation	44.Bis Elaboration d'un guide spécifique à l'approche genre pour l'ensemble du processus de formation	En cours
3. Dès 2009, nombre d'activités identifiées impliquant majoritairement des femmes et des jeunes				
4. Au moins 4 actions prioritaires, du patrimoine culturel, inscrites dans le PCDES sont réalisées.	D'ici 2011, deux nouvelles zones d'extension de la démarche du projet identifiées et investies.	45 Etudes de faisabilité des actions prioritaires inscrites dans les PCDES et stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d'actions prioritaires de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel	45 Etudes de faisabilité des actions prioritaires inscrites dans les PCDES et stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre d'actions prioritaires de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel.	Réalisée



5. Nombre de personnes ressources formées et disposant des outils pour intégrer le patrimoine culturel dans les PDCES	D'ici 2011, nouvelles destinations touristiques fondées sur l'accès à des ressources culturelles et artisanales valorisées, ouvertes et fréquentées dans le cadre de parcours recourant à de nouvelles formes d'accueil auprès des populations. (UNESCO)	46 Appui la mise en œuvre des actions prioritaires inscrites dans les PCDES en matière de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel	46 Appui à la mise en œuvre des actions prioritaires inscrites dans les PCDES en matière de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel	En cours
6. Au moins deux circuits touristiques en relation avec le patrimoine culturel sont mis en place		47. Identification de zones opportunes pour l'extension des projets	47. Formulation de projets pour la réplication des réalisations du programme dans d'autres zones à identifier.	En cours
7. Au moins deux zones d'extension du processus d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local sont identifiées et appuyées ;	D'ici fin 2010, expérience d'intégration du patrimoine culturel dans les PCDES documentée et stratégie de réplication, élaborée et validée. (PNUD)	48. Mise en place d'au moins deux circuits de tourisme culturel reposant sur la valorisation de ressources culturelles jusque là non exploitées, et notamment sur l'accès à la culture vivante, en liaison avec les programmes de développement d'un tourisme durable. Aide à la valorisation de l'habitat et de l'accueil	48. Mise en place d'au moins deux circuits de tourisme culturel reposant sur la valorisation de ressources culturelles jusque là non exploitées, et notamment sur l'accès à la culture vivante, en liaison avec les programmes de développement d'un tourisme durable. Aide à la valorisation de l'habitat et de l'accueil.	En cours
8. Stratégie d'extension et réplication du processus élaborée.	D'ici 2010, les conditions de mise en place de mécanismes adéquats pour une pleine intégration du genre dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement local sont établies, et l'accès des femmes aux prises de décision est amélioré (UNIFEM)	49 Documentation des expériences d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local	49. Documentation des expériences d'intégration du patrimoine culturel dans le développement local	En cours
		50. Appui aux initiatives traitant des besoins de femmes sujettes à l'exclusion, dans la mise en œuvre des plans communaux de développement	50. Appui aux initiatives traitant des besoins de femmes sujettes à l'exclusion dans la mise en œuvre des plans communaux de développement	Réalisée
<u>Baseline 2007 :</u>				
Processus d'élaboration des PDCES engagé dans le cadre du Projet Oasis du Sud (PNUD/AS) n'intègre pas de manière systématique les priorités du Patrimoine culturel et les préoccupations de genre.				
Faible capacités des acteurs locaux en matière de gestion du patrimoine culturel				
Potentiel du patrimoine culturel reconnu dans la région oasienne mais non exploité comme vecteur de développement.				
Les plans stratégiques manquent d'une vision intersectorielle et l'approche transversale de genre y est insuffisamment développée				
<u>Cible 2011 :</u> les communes oasiennes ciblées disposent des capacités pour assurer une meilleure gestion du patrimoine culturel en tant que vecteur de développement local.				
Chaque région a commencé à mettre en oeuvre des plans stratégiques de développement notamment touristique donnant aux atouts culturels et artisanaux un rôle pivot				
Une partie appréciable des dépenses touristiques sur les sites visités se fait au profit des habitants qui participent d'avantage à son développement				

<b>Produit 8 :</b>				
Approches innovantes expérimentées dans les secteurs du livre et de la musique, de la danse et de l'art chorégraphique.	D'ici 2011, manuscrits de haut intérêt scientifique, culturel et artistique transcrits et diffusés entre autre sur support numérique et papier artisanal. <b>(UNESCO)</b>	51. Etablir un catalogue sélectif de manuscrits de grand intérêt scientifique, culturel et artistique à des fins d'édition et de diffusion	51. Etablir un catalogue sélectif de manuscrits de grand intérêt scientifique, culturel et artistique à des fins d'édition et de diffusion	Réalisée
<b>Indicateurs :</b>		52.		Annulée
1. D'ici 2011, au moins cinq manuscrits sont annotés, édités et diffusés	D'ici 2010, compétences des « professionnels de la musique » (promoteurs, éditeurs et organisateurs de festivals) et des associations de proximité spécialisées renforcées. <b>(UNESCO)</b>	53. Etude sensible au genre des besoins en formation et établissement des modules de formation au profit des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la musique (traditionnelle et moderne)	53. Etude sensible au genre des besoins en formation et établissement des modules de formation au profit des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la musique (traditionnelle et moderne)	Réalisée
2. Nombre de professionnels de la musique formés		54. Organisation d'Training régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la Musique (traditionnelle et moderne)	54. Organisation de Training régionaux de formation et de renforcement des compétences des professionnels et des associations de proximité spécialisées de la Musique (traditionnelle et moderne)	Réalisée
3. Niveau de satisfaction des professionnels de la musique par rapport aux formations reçues		55. Mise en réseau de ces professionnels et ces associations par l'encouragement d'initiatives visant à les regrouper au niveau national et régional	55. Mise en réseau de ces professionnels et ces associations par l'encouragement d'initiatives visant à les regrouper au niveau national et régional	Réalisée
		56. Elaboration de modèles de supports promotionnels destinés à la diffusion et promotion de musiques et danses traditionnelles: brochures, CD, DVD et page Web	56.	Annulée
<b>Baseline 2007 :</b>				
Les potentialités des secteurs du livre et de la musique ont été insuffisamment exploitées et mises à profit				
<b>Cible 2011 :</b>				
Les professionnels du livre et de la musique sont dotés de compétences managériales leur permettant de développer des industries culturelles				

<b>Produit 9 :</b>				
Sur des sites à haut potentiel, activités génératrices de revenus liées à l'artisanat/ appuyées.	D'ici 2009, des unités de production de produits artisanaux/agricoles à forte valeur ajoutée et où les femmes sont majoritairement impliquées sont mises en place dans les zones géographiques ciblées :	57. Etude d'implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD.	57. Etude d'implantation des unités de production et perspectives de commercialisation des produits	<b>Réalisée</b>
<b>Indicateurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fabrication et valorisation de produits artisanaux</li> </ul>	58. Appui à Installation et équipement des unités de production, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD.	58 Appui à Installation et équipement des unités de production, mené dans le cadre de la mise en œuvre des PCD.	<b>En cours</b>
1. D'ici 2009, une centaine d'artisans ou agriculteurs, femmes et jeunes de préférence, ont acquis un métier dans la fabrication et la valorisation de produits artisanaux ont été insérés dans le marché de l'emploi et voient leurs conditions de vie améliorées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>valorisation des produits du palmier dattier, vannerie etc.;</li> </ul>	59. Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés, menés dans le cadre de la mise en œuvre des PCD.	59. Formation des artisans dans les domaines d'intervention ciblés.	<b>En cours</b>
2. D'ici 2009, la mise à niveau des connaissances et compétences d'au moins 100 artisans/agriculteurs qui pratiquent le métier relatifs au palmier dattier y compris vannerie ont vu la qualité de leurs produits rehaussés, accèdent à de nouveaux marchés et ont accru notablement leurs revenus	D'ici 2010, au moins un espace d'interprétation des savoir-faire relatifs aux activités de production de l'artisanat ainsi que des traditions des populations locales mis en place dans des sites à haute fréquentation ( <b>UNESCO</b> )	60. Mise en place des mesures d'accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés.	60. Mise en place des mesures d'accompagnement (statut des unités de production, design et marketing) dans les domaines d'intervention ciblés.	<b>En cours</b>
3. D'ici 2009, l'introduction de nouveaux savoir-faire de production et transformation de plantes aromatiques et médicinales et de produits du terroir a permis la création de nouveaux emplois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>transformation de produits du terroir (plantes tinctoriales traditionnelles, PAM et Safran)</li> </ul>			
4. Les nouvelles activités mises en œuvre impliquent au moins 70 % de femmes et de jeunes.	D'ici 2010, des savoir-faire en voie de disparition identifiés et des mécanismes de transfert de ces savoir-faire mis en place principalement à l'attention des femmes et		61. Aménagement d'au moins un centre d'interprétation.	<b>En cours</b>
<b>Baseline 2007 :</b>			62. renforcement du centre d'interprétation et évaluation de ses résultats en vue de leur éventuelle reproduction.	<b>En cours</b>
Malgré le fait que des moyens de développement des régions proposées sont limités, des potentialités restent inexploitées	D'ici 2009, au moins un écomusée (en tant qu'AGR) est mis en place dans un site potentiel.	63. Etude/diagnostic d'identification des savoir-faire en voie de disparition susceptibles de générer des revenus pour les femmes, les jeunes et les populations marginalisées	63. Etude/diagnostic d'identification des savoir-faire en voie de disparition, susceptibles de générer des revenus pour les femmes, les jeunes et les populations marginalisées	<b>En cours</b>
Le potentiel de génération de revenus de produits naturels est méconnu et insuffisamment exploité		64. Appui à la transcription des savoir-faire et proposition d'incorporation de ces modules dans les filières de valorisation de formation professionnelle existantes, production et d'animation culturelle.	64. Appui à la transcription des savoir-faire et proposition d'incorporation de ces modules dans les filières de valorisation de formation professionnelle existantes, production et d'animation culturelle.	<b>En cours</b>
<b>Cible 2011 :</b>		65. Identification des sites potentiels d'implantation d'écomusées et d'activités génératrices de revenus	65. Identification des sites potentiels d'implantation d'écomusées et d'activités génératrices de revenus	<b>Réalisée</b>
Les nouveaux produits développés sont commercialisés à l'échelle nationale et bénéficient des mécanismes de promotion à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc				

**Evaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture - Rapport final**

<b>Produit 1O:</b>				
Ensemble des actions faisant l'objet d'une évaluation, d'une documentation et d'une stratégie de communication qui permettent de constituer et partager le bénéfice des expériences menées, tant au niveau national et international qu'au profit de la coopération Sud- sud, avec comme principal fil directeur leur impact au profit des femmes et des jeunes, est évalué documenté et partagé.	D'ici 2009, impact des actions de développement des industries culturelles et créatives du programme conjoint sur les conditions de vie des femmes et les jeunes évaluées (UNFPA)	66. Appui à la mise en place d'un premier écomusée dans l'une des zones identifiées.	66. Appui à la mise en place d'un premier écomusée dans l'une des zones identifiées.	<b>En cours</b>
<b>Indicateurs :</b>				
1. D'ici 2011, l'impact les expériences pilotes de développement des industries créatives, en particulier sur les femmes et les jeunes a été analysée et offrent des modèles de développement du secteur		67. Evaluation sensible au genre et diffusion des actions de développement des industries culturelles et créatives et de leur impact sur la réduction de la pauvreté au Maroc et formulation de propositions porteuses	67. Evaluation Global du Programme et publication du Rapport	<b>En cours</b>
2. D'ici 2011, les expériences à succès de développement des industries créatives ont été partagées au niveau national et international		68. Appui à la mise en œuvre d'une stratégie de communication au niveau national et international pour diffuser les leçons des expériences conduites au titre du programme conjoint	68. Appui à la mise en œuvre d'un plan de communication au niveau national et international pour diffuser les leçons des expériences conduites au titre du programme conjoint	<b>En cours</b>
3. Nombre de personnes touchées par la stratégie de communication			<b>Réalisation en plus :</b>	
<b>Baseline 2007 :</b> Le potentiel des industries créatives comme vecteur de développement durable est méconnu et insuffisamment documenté	D'ici 2011, expériences à succès développées dans le cadre du programme conjoint documentées et diffusées dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer et de communication. (UNESCO).		77. Consultation : Appréciation du niveau d'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du Patrimoine culturel, du genre, et du tourisme durable dans les PCD, et appréciation également du niveau d'implication des femmes et des jeunes dans les actions réalisées pour la valorisation du patrimoine culturel.	<b>Réalisée non prévue par le prodoc</b>
Apport des femmes dans les industries créatives insuffisamment reconnu et partagé				
<b>Cible 2011 :</b> Les expériences à succès développées dans le domaine des industries créatives sont diffusées et partagées tant au niveau national qu'international			80- Evaluation des AGR:	<b>Réalisée</b>
			-Lien avec la promotion du patrimoine culturel (Typologie des AGR);	
			-Appréciation de la typologie des bénéficiaires des AGR;	
			-Les premiers retombés sur le revenu des bénéficiaires ;	
			-La durabilité des AGR ;	
			-Les recommandations et les leçons apprises.	
			81- Formation : Formation MS Project aux profits des gestionnaires du programme et achat du logiciel.	<b>Réalisée non prévue par le prodoc</b>

<b>Effet direct de l'UNDAF :</b>				
Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain.				
<b>RESULTAT 4 du Programme Conjoint :</b>				
Les traditions et les valeurs culturelles qui favorisent l'inclusion des femmes et des jeunes, et qui assurent la réalisation des OMD sont valorisées.				
Indicateur :				
<b>Baseline 2007:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 11: La contribution des femmes et des jeunes à l'atteinte des OMD est insuffisamment perçue par la société</li> </ul>				
<b>Cible 2010 :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit 11 : Une stratégie de diffusion et communication met en valeur la contribution des femmes et des jeunes à l'atteinte des OMD</li> </ul>				
<b>Sources d'information :</b> PMF, rapport d'évaluation.				
Produits du PC	SMART Produits et Organisation des NU responsable	Activités indicatives par produit dans le produc	Activité réalisée dans cadre résultats mai 2012	Avanceme nt à mai 2012
<b>Produit 11 :</b>				
Actions d'information, de sensibilisation et de communication s'appuyant sur des valeurs culturelles favorisant une reconnaissance accrue du rôle des femmes et des jeunes dans le processus de développement mises en œuvre.	D'ici fin 2008, études socioculturelles mettant en valeur la contribution des femmes et des jeunes à l'atteinte des OMD à partir du référentiel sont disponibles (UNIFEM)	69. Réalisation, dans les zones d'intervention du projet, des études complémentaires nécessaires de terrain sur les valeurs et les traditions qui influencent la réalisation des OMD	69. Réalisation, dans les zones d'intervention du projet, des études complémentaires nécessaires de terrain sur les valeurs et les traditions qui influencent la réalisation des OMD	<b>Réalisée</b>
Indicateurs :				
11.1 Disponibilité et diffusion de l'argumentaire dans les réseaux et les espaces : établissements scolaires, maisons de la culture, maisons de jeunes, centres multifonctionnels de femmes, foyers féminins, etc.	D'ici 2009 un argumentaire basé sur ces études est élaboré et disponible (UNIFEM)	70. Elaboration et diffusion de l'argumentaire et de portraits / témoignages relatifs aux femmes et aux jeunes qui au niveau de leur communauté contribuent activement à l'atteinte des OMD (exemple : campagnes de sensibilisations locales ou nationales).	70. Elaboration et diffusion de l'argumentaire et de portraits / témoignages relatifs aux femmes et aux jeunes qui au niveau de leur communauté contribuent activement à l'atteinte des OMD (exemple : campagnes de sensibilisations locales ou nationales).	<b>En cours</b>
11.2 Nombre d'espaces, réseaux et structures ayant exploité l'argumentaire.		71. Elaboration et diffusion de produits didactiques spécifiques pour les femmes et les jeunes sur la base de l'argumentaire	71. Elaboration et diffusion de produits didactiques spécifiques pour les femmes et les jeunes sur la base de l'argumentaire	<b>En cours</b>
11.3 Nombre d'acteurs ayant bénéficié du renforcement des capacités.		72. diffusion et exploitation de ce matériel dans les circuits et médias		<b>Anulée</b>

**Evaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture - Rapport final**

		appropriés		
11.4 Niveau d'acceptation de l'argumentaire.		73. Renforcement des capacités des acteurs locaux et nationaux à l'utilisation de l'argumentaire et des outils élaborés dans ce cadre.		<b>Annulée</b>
<b>Baseline 2007 :</b>				
Les traditions et valeurs culturelles qui favorisent la participation des femmes et des jeunes à l'atteinte des OMD sont insuffisamment prises en compte.	D'ici 2009, argumentaire basé sur ces études est largement diffusé auprès des instances publiques et privées, de la société civile pour promouvoir la participation des jeunes et des femmes dans la réalisation des OMD. (UNFPA)	74. Organisation de rencontres et d'échanges autour de cet argumentaire dans les espaces tels que : maisons de la culture, maisons de jeunes, musées, centres de formation, centres multifonctionnels de la femme, établissements scolaires, foyers féminins, etc.		<b>Annulée</b>
<b>Cible 2010 :</b>				
Des actions de sensibilisation et de communication mettent en valeur la contribution des femmes et des jeunes à l'atteinte des OMD		75. Enquête / sondages auprès des destinataires de l'argumentaire (instances publiques et privées, société civile) afin de mesurer son impact.		<b>Annulée</b>

<b>Autres activités</b>	
Coordination nationale du programme conjoint	<b>Réalisée</b>
Préparation du document de Programme Conjoint	<b>Réalisée</b>
Documentation et analyse du processus de mise en œuvre du programme, audits et évaluations, publication et diffusion de ceux-ci, visibilité du programme conjoint	<b>En cours</b>

Annexe 6 : Liste des études réalisées dans le cadre du PC

Document de collecte et d'analyse de données disponibles sur le patrimoine culturel
Etude sur l'économie du patrimoine Culturel
Document de référence définissant le patrimoine culturel et ses composantes
Enquête sur la connaissance, la perception et l'attitude de la population marocaine vis-à-vis de son patrimoine
Diagnostic de l'état de la gestion, de la conservation du Patrimoine culturel Marocain
Document de la stratégie nationale de préservation, de valorisation du Patrimoine culturel Marocain
Project de texte de révision de la loi sur le patrimoine culturel
Document portant sur un système de gestion des trésors Humains Vivants
Project de texte de loi relatif à la mise en place du système de gestion des THV
Document stratégique de l'inventaire général du patrimoine culturel Marocain
Livret méthodologique de l'inventaire du patrimoine mobilier
Livret méthodologique de l'inventaire du patrimoine immatériel
Système informatisé pour la documentation de l'inventaire général du patrimoine culturel marocain
Système d'information Géographique du patrimoine culturel Marocain
Plan de formation au profit des professionnels et acteurs intervenants dans le domaine du patrimoine Culturel
Portail du patrimoine culturel marocain
Film documentaire "Le Patrimoine Culturel du Maroc : Une diversité à préserver et un potentiel de développement à exploiter"
Etude technique pour la mise en place de deux circuits de tourisme culturel dans la zone de convergence
Catalogue sélectif de manuscrits de grande valeur scientifique, culturelle et artistique
Etude sur les types de musiques et de danses traditionnelles et modernes dans quatre régions du Maroc (Souss-Massa-Draa, Guelmim-Smara, Taza-Al Hoceima-Taounate, l'Oriental)
Etude d'identification des métiers et savoirs faire traditionnels en voie de disparition susceptibles de générer des revenus pour les femmes, les jeunes et les populations marginalisées
Etude d'identification de sites potentiels pour l'implantation d'écomusées
Etude socioculturelle sur les valeurs et les traditions qui influencent l'inclusion des femmes et valorisent leur rôle dans la réalisations des OMD dans les Provinces Oasiennes de Guelmim-Tata-Assa zag
Etude : Intégration du genre dans la valorisation des patrimoines naturel et culturel, le tourisme durable et la promotion des produits de terroir dans les Oasis du Sud
Rapport de l'appui technique pour la prise en compte du genre dans l'élaboration d'une vision stratégique pour la préservation et promotion du patrimoine
Rapport sur l'état des lieux du patrimoine immatériel Guedra et Ganga dans la commune d'Asir - Région de Guelmim
Rapport sur l'histoire et la signification rituelle du patrimoine immatériel Guedra et Ganga dans la commune d'Asir - Région de Guelmim
Kit de formation pour les coopératives sur des nouveaux prototypes de produits (manuel de motifs traditionnels, manuel de coloration naturelle (FR et AR), dessin, gabarit, conditions de ventes...)
Proposition d'IFASSEN et de l'Association du Docteur Fatiha " Appui aux coopératives de vannerie et de tissages du POS pour le développement et la commercialisation de nouveau produits"
Catalogue des prototypes des produits d'artisanat : design contemporain pour la vannerie
Diagnostic territorial participatif de la commune rural d'assir : volet Patrimoine



Diagnostic territorial participatif de la Commune urbaine de fam lhisn : volet Patrimoine culturel
Diagnostic territorial participatif de la commune rurale d'lfrane de l'anti-atlas : volet Patrimoine culturel
Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière couscous dans les provinces de tata - Guelmim et Assa Zag
Synthèse des Business Plans des coopératives et GIE de la filière Vannerie et tentes dans les provinces de tata - Guelmim et Assa Zag
Business Plans Synthèse de la filière Couscous
Contribution à l'étude d'implantations des unités de production et perspectives de commercialisation des produits locaux
Rapport d'évaluation : Diagnostic de la technique de tressage, AKKA juin 2009
Rapport de formation sur les techniques de tissage "en trasse"
Rapport de formation des coopératives de fabrications de tentes
Etudes de marché de la filière dattes
Cadre Institutionnel : Groupement d'Intérêt Economique "GIE" Dattes des Oasis du Sud

## Annexe 7 : le programme de travail de terrain

Province	Description	Date	Heure
<b>Guelmim</b>	Arrivée à Guelmim	21-mai-12	12h30
	Réunion de briefing avec l'équipe locale de l'Agence du Sud à Guelmim	21-mai-12	14h
	Rencontre Délégué de la Culture	22-mai-12	11h
	Visite coopérative Lamta "Magli"	22-mai-12	14h
	Visite coopérative femmes Asrir du couscous	22-mai-12	15h
	Visite coopérative coopérative kafila Tighmert de tentes	22-mai-12	17h
	Visite de la zaouia Moulay El Bachir à Asrir	22-mai-12	18h
<b>ASSA</b>	Visite coopérative Rimal Dahabiya du couscous à Assa	23-mai-12	9h
	Visite coopérative El Kourariyate de tentes à Assa	23-mai-12	12h
	Visite coopérative Sounboula du couscous à Assa	23-mai-12	14h
	Réunion avec le coordonateur et l'équipe locale de l'Agence du Sud à ASSA	23-mai-12	17h
	Visite de la zaouia à Assa	23-mai-12	19h
<b>TATA</b>	Réunion avec la coordinatrice et l'équipe locale de l'Agence du Sud à Tata	24-mai-12	10h
	Visite coopérative Al yassamine des tentes et tapis à Oum Al Gardane	24-mai-12	12h
	Visite association Oum Al Borj du couscous et pâtes	24-mai-12	14h
	Visite coopérative Borj Tagadirte de vannerie	24-mai-12	15h
	Visite coopérative Azaghar de vannerie	24-mai-12	15h
	Visite coopérative Afoulki de vannerie	24-mai-12	15h
	Visite coopérative Aït Rahal de vannerie	24-mai-12	15h
	Visite coopérative Taskela de dattes	24-mai-12	18h
	Coopérative Tifaouine de couscous	24-mai-12	19h
	Réunion avec la coordinatrice et l'équipe locale de l'Agence du Sud à Tata	25-mai-12	9h
	Réunion avec le coordonateur des PCDs/PDTS, les élus et ADL	25-mai-12	11h
	Visite de la maison du métal à Foug Lahsein	25-mai-12	13h
	<b>Guelmim</b>	Retour à Guelmim	26-mai-12
Visite d'une commune (PCDs)		28-mai-12	9h
Réunion de travail avec PDTS		28-mai-12	14h
Réunion de travail avec PDTS		29-mai-12	9h
Réunion avec le Président de la Commune d'Asrir		29-mai-12	12h
Rencontre avec le Délégué de l'artisanat		29-mai-12	14h
Rencontre avec Aichata		30-mai-12	9h
Réunion avec la division de la planification (HCP)			
Réunion de travail avec PDTS		30-mai-12	16h
Consolidation et complément des informations récoltées		31-mai-12	9h
Consolidation et complément des informations récoltées		31-mai-12	13h
Fin de mission et retour	01-juin-12		

Annexe 8 : Les AGRS

## L'AGR comme outil de développement (OMD1 & 3)-

Est-ce que l'AGR développée dans le cadre du PC est un outil de développement pertinent, efficace, efficient et durable ? Est-ce qu'elle a contribué à la lutte contre la pauvreté et à l'égalité des genres qui sont les deux OMD spécifiquement visés par le PC ? Pour répondre à ces deux questions nous allons tout d'abord définir brièvement l'AGR et en souligner la diversité (I), présenter les AGR qui ont été créées et ou soutenues dans la zone de convergence (II), développer deux points essentiels de son fonctionnement c'est-à-dire la commercialisation (III) et la problématique des revenus dégagés (IV) avant de pouvoir enfin en tirer une évaluation à partir des critères de pertinence, efficacité, efficience et durabilité (V) et des leçons ainsi que des bonnes pratiques (VI)

### I. L'AGR : une réalité et des "rythmes" différents.

L'évaluation de l'AGR est fonction de la définition qu'on lui donne. Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement des AGR, le PC a produit un guide pratique qui précise que l'AGR est « une activité qui consiste à produire des services ou des biens en vue de les proposer à la vente<sup>18</sup> »

L'AGR se rattache à l'économie sociale. Elle se différencie de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) dont les règles de fonctionnement sont bien maîtrisées et à laquelle les Business Plans (BP) sont un support adéquat. Le but de la PME est d'atteindre rapidement et de dépasser le "point mort" (en général une période identifiée à 3 ans en moyenne) et donc d'anticiper/planifier une trésorerie capable d'assurer le fonctionnement pendant cette période "critique", en ayant bien entendu exploré les segments du marché sur lesquels l'entreprise va se positionner.

La réalité, les caractéristiques et les objectifs de l'AGR sont encore moins bien maîtrisés malgré la riche expérience acquise au Maroc<sup>19</sup> notamment dans le domaine agricole et artisanale et grâce à la réflexion menée par le Ministère des affaires sociales.

Nous allons présenter les AGRs, en discuter les dimensions essentielles de la problématique en nous basant notamment sur l'évaluation de ces activités déjà finalisée<sup>20</sup> et sur les entretiens et observations menés sur le terrain dans la zone de convergence et au niveau central.

### II. Présentation rapide des AGR : le couscous, les tentes, la vannerie et les dattes.

Le PC s'est focalisé autour de 4 produits ou "filiales"<sup>21</sup> (couscous, dattes, vannerie, tentes). Le PC – a ainsi touché 284 personnes au total.

La vannerie, le couscous, les tentes et les dattes sont basés sur des métiers traditionnels soit en voie de disparition ou disparus soit pratiqués davantage dans une perspective "domestique" qu'AGR. Le PC a accompagné et soutenu les AGR à divers niveaux : équipement, construction de locaux en partenariat avec la commune et le PDTs, formation diverses : à la comptabilité, au design, aux OMD, accompagnement pour la commercialisation, pour la structuration sous forme de coopératives, puis de GIE et de clusters.

La plupart des AGR se sont constituées en coopératives sous l'impulsion du PC. La forme juridique de la coopérative, par rapport à l'association, étant plus adéquate pour une activité rémunératrice.

<sup>18</sup> MDGFund, Royaume du Maroc, B. EL MAZNEB, Identifier, formuler et réaliser une Activité génératrice de revenus dans le domaine de la culture et des industries créatives, mars 2012, p.209

<sup>19</sup> Ministère de la Famille, de la femme et de la solidarité, Boite à outils du développement social, Module 2.pdf AGR tanmiamodule1.pdf, TanmiaAGR pdf, [www.tanmia.ma](http://www.tanmia.ma) les AGR: une démarche de terrain.

<sup>20</sup> MDG-F – Royaume du Maroc, A. Derj, F.Aquil, Evaluation des activités génératrices de revenus (AGRs) liées à la valorisation du patrimoine culturel, rapport provisoire, février 2012

<sup>21</sup> Le document d'Evaluation des AGRs cité remet en cause la notion de filière et propose celle de produit.

Le PC a réactivé des métiers disparus ou en voie de disparition, notamment pour la fabrication des tentes et du couscous khomassi. L'innovation a été bien enclenchée dans le secteur de la vannerie et des tentes essentiellement, de nouveaux designs, des produits plus adaptés à la demande et un souci de qualité et de renouvellement des formes sont introduits.

L'introduction de l'innovation dans ces AGR a été pertinente : la situation initiale était caractérisée par une absence totale d'innovation ; c'était les mêmes produits (vannerie, dattes, couscous et tentes) qui étaient fabriqués – tels qu'ils avaient été transmis par les anciens. La situation finale se caractérise par une certaine diversification des produits (introduction de nouveaux objets, souvent plus petits -dans la vannerie et dans les tentes- ayant une valeur ajoutée plus grande, diversification du contenu du couscous avec introduction de nouveaux ingrédients, production de confiture, de pâtes...à base de dattes).

L'innovation a été efficace : elle a permis dans le temps du projet de produire non seulement des prototypes mais aussi une certaine variété (la tente de petite taille avec support métallique, des tapis fabriqués avec du poil de chameau...)

L'innovation pourrait être améliorée : le nouveau design s'est réalisé grâce l'introduction de designers et aux visites des coopératives. L'efficacité pourrait être améliorée à faible coût par une formation des coopératrices pour accéder à de nouveaux designs via internet. La créativité est en effet un cycle permanent qui doit être alimenté par la confrontation avec d'autres fabricants.

La durabilité : L'innovation a un coût (en termes de temps et de valeur des matières premières nécessaires au prototype). Est-ce que les bénéficiaires peuvent assumer ces coûts dans le futur ? Dans les secteurs cités, le processus d'innovation a été enclenché. Comment la transformer en processus permanent ? Nous recommandons la possibilité pour les bénéficiaires d'un accompagnement pour accéder à des visites virtuelles de musée, de revues ...qui permettent d'éduquer le regard en vue d'améliorer la créativité.

### **III. La commercialisation : un des points faibles de l'AGR.**

L'AGR combine des facteurs de production pour la fabrication d'un produit (ou d'un service) destiné à la vente : accès à la matière première, fabrication à l'aide d'outils plus ou moins perfectionnés, autoconsommation des produits et ou vente locale. On estime en général que la commercialisation est le point faible de l'AGR. C'est le constat général au sein du MDGF, partagé par d'autres structures institutionnelles.

En effet, la situation initiale est marquée par une production qui est réalisée – souvent – à la maison par des femmes : c'est de la vannerie, des tapis, de la broderie, de la couture, du couscous... Ces femmes travaillent de manière individuelle ou regroupées en association plus ou moins formalisées. Le diagnostic élaboré en amont des activités montre que ces activités sont d'abord une activité sociale et secondairement une activité qui peut générer des revenus. Les femmes occupent leur temps libre de cette manière, pour leur propre consommation, pour faire des cadeaux à leur entourage<sup>22</sup>. La vente se fait par le bouche à oreille, sur le souk de temps en temps. La commercialisation est une fonction "seconde". De fait, la commercialisation suppose la sortie des femmes du domicile pour aller vers des points de vente plus ou moins éloignés. Et c'est justement là que réside le hiatus entre la production et la commercialisation.

La production peut être plus ou moins bien assurée sans bousculer ni bouleverser les habitudes des femmes (obligation de prendre en charge des activités domestiques, sociales et pour certaines celles des travaux du champ et de l'élevage). En revanche, la commercialisation bouleverse les habitudes, elle nécessite une compétence, des relations, des moyens matériels et financiers pour circuler, communiquer... De plus, les productions sont en général de faible quantité alors que les grandes surfaces - par exemple – exigent de grandes quantités.

Peut-on alors s'attendre, demander aux mêmes bénéficiaires en général, femmes en particulier d'assurer et la production et la commercialisation ?

<sup>22</sup> MDGF-Royaume du Maroc, Diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel, Octobre 2010, p.179

Est-il plus efficace et efficient de séparer la fonction de production de la commercialisation ? L'expérience initiée dans le cadre du MDGFund, en collaboration avec le PDTs et la commune semble s'acheminer vers ce type de démarche. Ainsi plusieurs solutions pour la commercialisation ont été mises en œuvre. C'est l'exemple du GIE ; Ce Groupement doit permettre de regrouper plusieurs coopératives et organisations paysannes afin d'initier une politique de commercialisation proactive, basée sur une recherche de points de vente et sur la possibilité de regrouper les producteurs (trices).

Le GIE en tant que structure de vente est problématique dans deux cas sur trois dans la zone de convergence. Il a été initialement créé – dans la zone de convergence – autour du couscous, sous la direction de la coopérative Nissae Asrir. Le processus de création de la structure du point de vue juridique a été laborieux car c'est une structure nouvelle à laquelle les fonctionnaires locaux ne sont pas familiarisés. La présidente relate les multiples démarches auprès de la commune et de la wilaya avant de déboucher sur l'inscription de ce groupement au bulletin officiel, ultime étape pour sa naissance juridique. Elle semble d'ailleurs ignorer les obligations notamment de déclaration fiscale induites par cette structure juridique.

Mais depuis, aucune activité n'a été lancée dans ce cadre. Une expérience unique de regroupement des coopératives qui le composent pour une vente commune à la foire agricole de Meknès ont été négatives : de grosses quantités de couscous ont disparues sans justifications ni explication (pertes ? vols ?).

Le GIE autour des dattes n'a pas vu le jour. Les coopératives supposées se regrouper ne sont pas convaincues de la valeur ajoutée de leur regroupement du fait de nature différente de leurs produits.

Le GIE vannerie – sous la direction de la présidente de la coopérative Kafila – a vu le jour et a reçu une première commande test de 3500 dh pour l'exportation de sept articles avec l'appui d'une entreprise dans le cadre d'un contrat qui a été dispatché sur les 5 coopératives qui le composent.

Existe-t-il des aménagements pour le rendre plus efficace ? Les coopératives membres du GIE couscous et vannerie critiquent l'éloignement des unes par rapport aux autres, ce qui rend difficile la communication. Faut-il regrouper des coopératives qui sont proches spatialement mais aussi proches de par la nature des produits fabriqués ?

La vente locale est – pour la plupart des produits – assez limitée. C'est le cas de la vannerie et du couscous par exemple (encore autoproduit par les femmes). Se pose la question de la rémunération des personnes ayant en charge la commercialisation. Comment dégager une rémunération pour cette fonction tout en préservant un revenu « acceptable » pour les producteurs ?

Il apparaît au fil de cette expérience menée dans le cadre du PC que la fonction de direction aurait à gagner à être – de manière plus ou moins durable – assurée par des personnes ou des institutions ayant les compétences nécessaires pour explorer des pistes de commercialisation. Cette fonction "d'agrégateur" est introduite par le Plan Maroc Vert pour la commercialisation de la production de l'agriculture solidaire y compris les produits des AGRs et les produits de terroir moyennant un soutien public.

#### **IV. Un loyer et des charges qui ne sont pas pris en charge.**

Les coopératives n'ont pas de charges locatives car elles sont soit logées gratuitement : dans une ancienne écurie prêtée bénévolement par un membre de la famille dans le cas de la coopérative Kafila, en attente de déménager vers Dar Al Farha, local construit dans le cadre du MDGFund ; et subventionné dans le cadre de partenariat commune – MDGF, dans le cas des coopératives Magli et Nissae Asrir ; ou encore dans des locaux de l'entraide nationale (Raïdates à Assa, Nour à Oum El Garden, Ait Rahal, Tagadirt, Afoulki et Azaghar).

Celles qui louent un local ont toutes déclaré qu'elles en payent pas le loyer (Sounboula et Gourariates à Assa).

#### **V. L'organisation du temps de travail.**

L'organisation du temps de travail est un signe fort du degré de professionnalisation de l'AGR. La seule coopérative qui travaille régulièrement et à temps plein est Kafila pour la partie tente. Les femmes de la vannerie travaillent à domicile et viennent déposer leurs produits au local pour la vente. Elles projettent de

travailler régulièrement dans le local dès le déménagement à Dar Al Farha, en cours de finition produit dans le cadre du MDGFund.

Toutes les autres travaillent de manière irrégulière et souvent sur commande. Le diagnostic des métiers et des activités économiques a montré que la fabrication d'objets (pour l'autoconsommation et la vente) est un prolongement du travail domestique. Il vient après les autres tâches (occupation familiale et sociale, travail sur les champs ou ramassage de l'eau et cueillette du bois si nécessaire). Alors que, dans l'entreprise moderne, on observe une quasi – inversion du rapport entre le temps domestique et le temps du travail professionnel. Les caractéristiques socio-culturelles de la région doivent être intégrées.

Les femmes déclarent ne pas travailler régulièrement parce qu'elles ont des obligations mais aussi parce qu'elles n'ont pas de commande. Elles affirment toutes qu'elles se mettraient volontiers au travail – même ‘jour et nuit’ s'il le faut, si elles ont une demande.

Mais quelle est la cause et quel est l'effet ? Le dégagement de revenus motivants aurait certainement un effet mobilisateur pour la mise au travail des femmes. Elles ont été plusieurs à déclarer travailler – malgré les critiques des maris et des frères – qui considèrent que les revenus sont trop bas – propos tenus notamment par certaines femmes de Kafila qui se sont astreintes à un travail réalisé dans le local, avec des horaires réguliers le matin et l'après-midi. Mais il faut aussi intégrer l'impact socio culturel et la position des femmes dans la zone de convergence. L'étude socio-économique<sup>23</sup> renseigne sur l'impact de la famille et des relations sociales dans une région où l'individu n'existe que rattaché au groupe et à la famille.

Les femmes ne sont pas plus proactives pour la recherche de débouchées parce qu'elles n'ont pas de compétences mais aussi parce que l'AGR, même lorsqu'elle s'est constituée en coopérative, est encore – pour plusieurs d'entre elles – pratiquée comme une occupation sociale, qui peut dégager des ressources mais qui n'est pas une réalité à faire passer avant les autres occupations (élever les enfants, s'occuper de sa famille, assister aux cérémonies et fêtes familiales et religieuses...)

## **VI. La formation :**

La formation pour la tenue de la comptabilité a été insuffisante. Pratiquement aucune coopérative ne tient régulièrement ses comptes. La meilleure formation c'était celle de la gestion financière selon une des membres qui constate cependant que la méthode de calcul des coûts n'est pas encore adaptée car l'intégration de la valeur du temps de travail renchérit les prix et les rendraient invendables.

## **VII. Le revenu dégagé : une question problématique**

Quel est le montant de revenu acceptable ? A quel horizon ? Comment calculer l'amortissement des équipements acquis par les bénéficiaires, octroyés dans le cadre des aides au projet.

Cet aspect n'est pas documenté dans le PC. Les BP élaborés ont été mis de côté, jugés inadéquats et donc inutilisables parce que les seuils établis en termes de rentabilité (les capacités de production – les prix pratiqués, les modalités de commercialisation) ont paru, d'emblée, inaccessibles, du moins dans le temps du projet. Aurait-il fallu alors renoncer à l'expérience des AGR portant sur les produits culturels et patrimoniaux car faiblement ou non rentables à l'horizon du PC ?

Quel est le niveau de revenu acceptable ? Un montant supérieur au seuil de pauvreté ? de la vulnérabilité (soit respectivement 1\$ PPA et 1,5 PPA) puisque l'objectif de l'AGR est de lutter contre la pauvreté ? Le SMIG ou le SMAG horaire ou journalier ? Dans une commune urbaine le SMIG est de 2230,8 Dh mensuel pour 44 heures de travail hebdomadaire (il passera à 2333 à compter du 1/07/2012) et dans une commune rurale le SMAG est de 60,63DH / jour (il s'élèvera à 63,39 DH au premier juillet prochain).

Quels sont les revenus dégagés dans les AGRs accompagnées par le PC? Il est difficile d'évaluer correctement les revenus dégagés en l'absence d'une comptabilité correctement tenue. Les revenus déclarés

<sup>23</sup> MDGf, Royaume du Maroc, YESSEFR M., Etude socio- culturelle sur les valeurs et les traditions qui influencent l'inclusion des femmes et valorisent leur rôle dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement dans les Provinces Oasiennes de Guelmim-Tata-Assa zag - Mars 2010



– repris par le rapport d'évaluation des AGR seraient, selon plusieurs interlocuteurs sur le terrain et au niveau central – sous-estimés. La preuve « ces femmes et ces hommes continuent de pratiquer ce métier ! Si ce n'était pas rentable, ils ou elles auraient abandonné » selon ce même point de vue. Le tableau suivant donne un aperçu de ces estimations.

Tableau : Estimation du revenu et nature de l'activité

Coopérative	Activité	Revenu en dh/mois/membre	Autres estimations*	Activité principale
Femmes d'Asrir	Couscous	250 à 500		Couscous
Sounboula		150	350	Couscous
Erraidates		250 à 500		Couscous
Tifaouines		-		Couscous, PAM
Oum el Borj	Couscous à 2 calibres	125		Couscous gros calibre
Kafila Tghmert	Tentes et vannerie	700		Tentes et vannerie
El Gourariates		500	1222 à 1630 Dh/mois/ bénéficiaire en 2011/2012	Tentes et vannerie
Association Nour		Début		Location des ustensiles des fêtes
Azaghar	Vannerie	150 à 300		élevage ovin
Afoulky		75 à 150		Poulet beldi
Borj Tagadirte		100		
Ait Rahhal		75 à 300		

Source. Rapport d'Evaluation p.80

La colonne « autre estimation » renvoie à un calcul réalisé par un des responsables locaux du PDTS ayant en charge l'accompagnement de ces AGR.

Les revenus estimés/déclarés varient entre 75 dh et 500 dh/ mois. Le plus élevé, 700 Dh / mois, est dégagé par la coopérative Kafila. Il est très largement inférieur au SMIG et au SMAG. Les responsables de cette coopérative semblent maîtriser assez bien le calcul des coûts de leurs produits. Mais selon elles, leurs produits seraient invendables si elles intègrent les éléments de coût. Elle donne l'exemple d'une pouvelle en vannerie. Elle exige 10 jours de travail, soit au prix de 60 DH / jour (le prix moyen d'un travail journalier occasionnel dans la région de Guelmim) un montant de 600 dh juste pour couvrir le coût du travail alors qu'elles sont vendues 300Dh.

Le revenu estimé par un responsable local du PDTS/MDGF de la coopérative Gourariate varierait entre 1222 et 1630 Dh/ mois/ bénéficiaire (elles sont 12 à 13 membres dont seulement 9 sont actives) pour l'année écoulée. Ce responsable aurait lui-même était directement informé de la vente de 8 tentes soit un Chiffre d'Affaires (CA) de 220 000DH et un « bénéfice<sup>24</sup> » à redistribuer de 176 000 dh (équivalent à 80% du CA puisque les femmes de cette coopérative ne paient pas le loyer du local ni aucun autre frais de production en dehors des matières premières et de l'entretien des instruments de production).

### VIII. Conclusion. L'AGR est une Bonnes Pratiques à condition d'intégrer des rythmes différents.

L'AGR – développée dans le domaine de la culture et des industries créatives et du développement est une bonne pratique car c'est un moyen :

- d'utiliser au mieux les ressources disponibles localement (savoir-faire et matières premières existantes) afin de créer à terme un tissu économique, sachant que l'AGR est une activité qui peut – dans de bonnes conditions – évoluer vers une sorte de PME.

<sup>24</sup> La notion de bénéfice ici diffère de celle de l'entreprise qui est un solde après avoir déduit les charges fixes, variables, impôts



- car elle permet de travailler avec des personnes (prioritairement des femmes et des jeunes) qui sont pas ou peu alphabétisées, ont peu de compétences professionnelles, vivent dans des régions faiblement développées.
- de respecter l'évolution du partage du temps des femmes entre le travail domestique et le travail professionnel.

**Leçon à tirer.** Les AGR doivent être évaluées dans une perspective économique ample, c'est-à-dire dans leur capacité à produire un tissu économique à moyen et long terme, à changer chez de nombreux bénéficiaires (principalement des femmes) le rapport qu'elles établissent entre le temps de travail / et le temps domestique et qui apparait, comme un élément pivot.

Les AGR sont à des stades de développement différents. Certaines avancent vers une PME. D'autres sont encore dans une perspective d'un travail conçu comme une occupation sociale et non comme une activité professionnelle.

Un accompagnement pour la mise au travail des femmes dans une perspective d'autonomisation et de lutte contre la pauvreté doit intégrer le temps long du changement social et accepter d'accompagner les différentes activités en fonction des rythmes des uns et des autres. Certaines sont proactives, en demande pour intégrer l'innovation, la recherche de nouveaux débouchés, une meilleure structuration du temps de travail. D'autres sont au début de la prise de conscience de la valeur du temps de travail, de la logique de la professionnelle et des nouvelles structures professionnelles dans lesquelles elles s'intègrent.

## LES PCDs : intégration locale des axes prioritaires du PC

Le PC, adossé au PDTS a choisi d'accompagner des PCD pour s'inscrire dans un contexte national et local de décentralisation et de renforcement de la gouvernance locale. Il a ainsi, dans quelques communes de la zone de convergence, mis en place un partenariat avec des élus pour œuvrer à 1) inscrire le patrimoine culturel, le genre et le tourisme durable dans la planification stratégique et 2) réaliser un certain nombre d'activités inscrites comme autant de modèle illustratif de la culture et du patrimoine comme moteur du développement.

### I. Les PCDs : le contexte national.

Le PC intervient, comme nous l'avons montré dans le corps du rapport d'Evaluation, au niveau national et local. Ainsi, le travail d'accompagnement au niveau des PCD a pour objectif d'inscrire dans le territoire et dans la durée les objectifs prioritaires du PC. Le contexte communal au Maroc offre un cadre adéquat pour une activité de ce type.

En effet, les PCD sont un outil introduit au Maroc pour développer la décentralisation et renforcer le pouvoir des élus et la gouvernance locale ; le plan communal est ainsi un programme qui fixe les objectifs du développement, après un diagnostic des potentialités et des faiblesses et ce en concertation avec la population. La dernière charte communale adoptée en 2008 a été précisée par la loi 17/08 (février 2009) et un décret d'application promulgué en mars 2011 qui régit les différentes étapes nécessaires pour la production et l'adoption d'un PCD. Il fixe également l'existence d'une commission intitulée « commission de la parité et de l'égalité des chances », qui bien que consultative, est obligatoire et constituée pour moitié par des femmes.

Le PC se greffe donc sur un contexte national mais aussi local. En effet, une des missions du PDTS est d'accompagner certaines communes dans la dynamique de production des plans communaux.

Dans ce sillage, et afin d'introduire la dimension genre et patrimoine culturel, le PC/PDTS a développé plusieurs activités de planification communale en liaison avec la stratégie.

### II. Les objectifs du PC par rapport aux PCDs.

Les PCDs renvoient au produit 7 du Résultat 3 « Plans stratégiques de développement des secteurs de l'artisanat, de la musique, du livre et du tourisme culturel », formulés et mis en œuvre notamment dans les zones d'intervention du programme conjoint, prenant tout particulièrement en considération l'approche de genre ».

Ce produit a été décliné en deux objectifs principaux : 1) « Au moins 4 PDCES intègrent les priorités de sauvegarde et de valorisation du Patrimoine culturel et tourisme durable intégrant le genre avec implication de l'ensemble des acteurs locaux des communes oasiennes ciblées ». Et 2) « Au moins 8 actions prioritaires de valorisation du patrimoine culturel sont identifiées et initiées avec l'implication majoritaire des femmes et des jeunes ».

Le but du PC est d'impliquer les élus et la société civile dans la prise de conscience de la valeur économique du patrimoine et dans son inscription, dans un cadre planifié et à court et moyen terme, dans une perspective de développement durable, de lutte contre la pauvreté et pour l'égalité des genres. Ces objectifs sont donc cohérents avec le cadre général et local de la gestion communal en cours. Cette consultation participative – en amont de l'approbation du PCD- était déjà en cours localement, notamment pour le PCDs de la commune d'Asrir.

### III. Les réalisations des PCDs.

Au final, le MDGF a dépassé ces objectifs puisqu'il a accompagné 6 communes au total (au lieu de 4 prévues) quoique à des stades différents puisque pour celui d'Asrir la phase diagnostic était déjà réalisée : Asrir, Ifrane Anti Atlas, Foug Lahnin, KASBM auxquels se sont rajoutés Oum El Garden et Foug Zguid. A deux mois de la fin du programme (juin 2012), le PCD d'Asrir est achevé et diffusé, celui d'Ifrane Anti Atlas est édité. Les quatre autres sont en cours ( Foug zguid est en phase de diagnostic territorial participatif, Foug el Hisn et KASBM sont en cours de montage du SIC en cours, Oum el Gardane et Tata en phase de planification stratégique).

Quel est l'impact du PC sur ces PCDs en termes d'inscription de ses axes prioritaires et de réalisation des activités prévues ? Nous allons le mesurer pour les 4 premiers en nous basant sur les travaux de l'évaluation des PCD qui ont été validés.

#### IV. Le genre, le tourisme culturel et le patrimoine culturel : des axes inscrits dans la stratégie de développement des PCDs.

On relève un impact qui s'observe "par la négative" puisque le diagnostic d'Asrir n'est pas affiné du point de vue du genre comparé aux 3 autres. Les autres effets sont :

- Une inscription quoique inégale en termes d'activité et de budget des trois axes : tourisme durable, genre et sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel (SVPC).
- Du point de vue du budget alloué, la part consacrée aux trois axes varie entre 6,7% (KASBM) et 28,1% (Foug Lahnin). Dans cette dernière commune, le patrimoine culturel est un axe privilégié (14,2% à lui seul).
- Parmi ces axes, le genre arrive en troisième position pour 3 communes sur 4. Selon les évaluateurs des PCD, même lorsqu'au niveau de la première phase le genre est bien analysé, au moment de la planification, il est relégué après d'autres projets qui apparaissent comme plus urgents et relevant de l'infrastructure.

Tableau : les budgets consacrés, en proportion, à la SVPC, au genre et au tourisme durable.

Libellés indicateurs	Asrir	Ifrane A.A	KASBM	Foug Lahnin
Part SVPC (Budget alloué/Budget total)	4.4%	7.0%	2.5%	14.2%
Part TD (Budget alloué/Budget total)	9.5%	2.8%	2.6 %	7.8 %
Part GENRE (Budget alloué/Budget total)	4,50%	1.1%	1.5%	6.1%
Part SVPC+TD+AG(Budget alloué/Budget total)	18.4%	11.0%	6.7%	28.1%

Source : Extrait du tableau n°10, p.73, 74 – Evaluation des PCD

Quelle est l'état de la mise en œuvre des activités du PCD ? Le tableau suivant donne une liste des activités des PCD qui ont été réalisées dans le cadre du MDGFund dans les deux communes de Tata et Guelmim, nombre qui dépassent largement l'objectif fixé à la réalisation de 8 activités. Plusieurs des activités – notées comme étant en cours sont en fait très avancées et proches de l'ouverture comme nous avons pu le constater lors de la visite de terrain réalisé début juin dans la zone de convergence : c'est le cas de dar Al Farha, de la place Guengua, du BITO, de la maison du métal et du local pour les potiers à Tata (ces 5 exemples sont des constructions qui ont connu des retards découlant de plusieurs sources : éloignement de l'architecte, changement de matériaux, faible expérience dans la construction en terre...).

La liste de ces activités a été fournie lors d'entretien et dans le cadre de la présentation finale du PC organisée le 13 juin à Rabat (Bibliothèque Nationale du Royaume). La lecture du PCD d'Asrir, le seul communiqué aux consultants à ce jour, ne fait mention que d'un musée à réaliser dans le cadre du MDGFund.

Tableau. Réalisation des activités planifiées par les PCD et mises en œuvre dans la cadre du MDGF/PDTS.

Guelmim	Tata
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérative de confection de tentes</li> <li>• Dar Al Farha – local pour la coopérative Kafila (en cours d’achèvement)</li> <li>• Zaouïa Moulay El Bachir</li> <li>• Réhabilitation d’un pressoir à huile</li> <li>• Ganga (place et moussem) en cours d’achèvement</li> <li>• Bureau d’Information Touristique (en cours d’achèvement)</li> <li>• Renforcement de capacités pour les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison du métal en cours d’achèvement à Foum Lahsin</li> <li>• Accompagnement de la production du couscous et des tentes à Oum El Garden.</li> <li>• Coopérative de Vannerie et couscous à Kasbat Sidi Ben Abdallah M’Barek</li> <li>• Unité, four et formation pour les potiers à Tata.</li> <li>• Renforcement de capacités pour les bénéficiaires</li> </ul>

Source. M. Hamdouche, Intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel et tourisme durable dans 6 Plans de Développement Communaux de la zone de convergence (Région Guelmim- Smara) – responsable PCD/ POS – Powerpoint – jeudi 13/06/2012

Pour conclure la pérennité des actions inscrites dans les PCD est logiquement assurée car la planification – réalisée avec une certaine rigueur dans le cas des PCD accompagnés par des professionnels qui aident les élus à mettre en cohérence les prévisions et les ressources budgétaires - engagent les élus sur une période de 6 années.

Annexe 10 : Les termes de référence



## APPEL A CONSULTATION

### Évaluation Finale du Programme Conjoint " Patrimoine Culturel et Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012"

MAR/2012/  
008

Dans le cadre du Programme Conjoint " Patrimoine Culturel et Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012" (MDG-F/Culture), L'UNFPA lance conjointement avec le Bureau du Coordonateur Résident des Nations Unies au Maroc et avec l'appui du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) un appel à consultation pour le recrutement d'un(e) consultant(e) ou groupe de consultants(es) (nationaux et/ou internationaux) pour la mise en œuvre de l'évaluation finale du Programme Conjoint MDG- F/Culture).

L'appel à consultation et le document intégral des Termes de Références de l'évaluation sont en pièces jointe.

#### Objectifs de l'évaluation :

Cette évaluation vise à tirer les meilleurs enseignements et pratiques et identifier les difficultés et contraintes majeures pour les futurs programmes conjoints.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a pleinement mis en œuvre les activités prévues, obtenu les produits et effets escomptés et contribué à l'atteinte des résultats de développement (en particulier la contribution aux OMD 1 et 3) ;
2. Identifier les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

#### Dates limite de dépôt des offres :

**Lundi 19 mars 2012 à 00h00 GMT**



## **ÉVALUATION FINALE**

**Programme Conjoint " Le Patrimoine Culturel et les Industries Créatives  
comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012"**

**MDG-F/CULTURE**

**TERMES DE REFERENCE**

## 1. HISTORIQUE ET CONTEXTE : LE FONDS POUR LA REALISATION DES OMD (F-OMD)

En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement espagnol ont signé un important accord de partenariat portant sur un montant de 528 millions d'euros afin de contribuer à la réalisation des OMD et d'autres objectifs de développement par l'intermédiaire des Nations Unies. En outre, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis de verser 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet sur l'enfance et la nutrition. Le F-OMD appuie des programmes conjoints qui cherchent, en multipliant les efforts pour réaliser les OMD et d'autres grands objectifs de développement, à reproduire les expériences pilotes fructueuses, influencer sur l'élaboration des politiques publiques et améliorer les conditions de vie des populations dans 49 pays.

Le F-OMD est géré dans chaque pays par les équipes des agences du Système des Nations Unies; la collaboration entre les différentes agences de l'ONU vise à garantir une meilleure coordination et efficacité des interventions de développement. Le Fonds a adopté une approche centrée sur les programmes conjoints et en a pour le moment approuvé 128 dans 49 pays. Ces programmes sont répartis dans huit volets qui contribuent de diverses façons à la réalisation des OMD tout en encourageant l'appui à la réforme des Nations Unies et en soutenant les actions innovantes qui améliorent l'efficacité de l'aide au développement comme le prévoit la Déclaration de Paris.

## 2. PROGRAMME CONJOINT MDG-F/CULTURE :

Le présent programme conjoint (PC) « **Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc 2008-2011** » contribue à la réalisation des Objectifs Millénaires de Développement : (i) l'OMD1 : Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim ; et (ii) l'OMD3 : Promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, et fait partie du cadre du volet « Culture et Développement ». Il s'aligne sur les objectifs nationaux définis dans le Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) pour 2007-2011 relatifs à la gestion du patrimoine naturel et du patrimoine culturel comme vecteurs essentiels des politiques de lutte contre la pauvreté et de développement durable<sup>1</sup>, ainsi qu'aux conditions organisationnelles améliorant la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain<sup>2</sup>.

Ce Programme Conjoint est lancé conjointement par cinq agences du Système des Nations Unies (UNESCO, PNUD, UNWOMEN, UNIDO et UNFPA), en parfaite coopération avec les partenaires nationaux : Départements Ministériels dont notamment le Ministère de la culture ; agences de développement dont notamment l'agence du développement du Sud (via le « Programme de Développement Territorial Durable des Provinces Sud (PDTs)), ONGs et coopératives, etc. Ce Programme Conjoint est financé par le Fonds Espagnol pour la Réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDG-F)

Le Programme Conjoint MDG-F/Culture vise un double objectif : (i) asseoir les bases d'une articulation entre préservation et valorisation du patrimoine culturel et (ii) développement socioéconomique local. Ses résultats attendus sont :

- La reconnaissance et l'intégration des atouts du patrimoine culturel dans le développement socioéconomique, avec une attention particulière à dimension genre ;
- Le renforcement des compétences et des capacités des professionnels du patrimoine culturel et autres acteurs concernés pour la préservation et la valorisation du patrimoine



culturel ;

- L'amélioration des conditions de vie des populations à travers la mise en œuvre de stratégies appropriées pour le développement des industries culturelles et créatives ;
- La valorisation des traditions et des valeurs culturelles favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes et contribuant la réalisation des OMD.

La durée du programme conjoint au Maroc s'étalait initialement sur 3 ans (2008- 2011), mais elle a été prolongée par la suite jusqu'en août 2012. Ce PC se focalise sur une zone dite de convergence, formée par quatre oasis méridionales qui font l'objet du PDS, à savoir Guelmim, Tan-Tan, Tata, Assa-Zag et Tarfaya.

Riche, diversifiée, et attrayante, la culture marocaine reste peu connue, et souffre auprès de la population marocaine d'un manque de reconnaissance et de valorisation en tant que levier de développement économique et social. Le Programme Conjoint MDG-F/Culture tente de pallier à ces manquements par la promotion du patrimoine culturel marocain (PCM) et des industries créatives (IC) auprès des sphères de l'administration publique et auprès des collectivités locales.

Par ailleurs, les actions de ce PC bénéficient d'un contexte plutôt favorable. D'une part, elles rentrent dans le cadre des principales conventions de l'UNESCO relatives au patrimoine culturel matériel et immatériel et aux industries créatives (1972, 2003, 2005). D'autre part, le gouvernement marocain avait érigé la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale comme priorités, d'où le lancement en Juin 2005 de l'Initiative Nationale de Développement Humain, la formulation de la nouvelle stratégie de développement durable et intégré du tourisme « Vision 2010 » et de la stratégie 2015 sur l'Artisanat.

Pour réussir l'implémentation de la stratégie décisionnelle structurée et des initiatives opérationnelles, des actions à entreprendre ont été identifiées et d'autres proposées afin de créer un climat propice à l'épanouissement des entreprises créatives, indispensable pour pérenniser les projets.

Le déroulement du programme a connu lors de ses trois premiers mois de mise en œuvre des activités de mise en contact et de réseautage des nombreux acteurs impliqués, et des réunions de concertation pour définir conjointement les modalités et activités de mise en œuvre du PC entre les agences du SNU et les partenaires concernés. Ces activités ont été concrétisées par l'élaboration d'un Manuel de Procédures et par l'établissement d'une assise structurelle pour le PC. Le lancement officiel du PC **au début décembre 2008** déclencha une série de réunions de concertation entre les divers acteurs pour l'établissement de plans d'actions pour chaque activité et la planification des actions à réaliser, la rédaction des termes de référence et le lancement des appels d'offres.<sup>3</sup>

Deux types de démarches ont été mis en œuvre en parallèle par le PC. La première consiste, au niveau central, à élaborer des documents de référence et une vision stratégique nationale pour préserver, gérer et valoriser le Patrimoine Culturel Marocain (PCM), et à renforcer les capacités des professionnels du patrimoine, et au niveau régional, à appuyer l'élaboration de Plans Communaux de Développement Économique et Social (PCDES) intégrant les composantes Culture et Genre. La seconde voie (au niveau régional) cherche à renforcer les capacités des populations locales, spécialement, celles des femmes et des jeunes, par des Activités Génératrices de Revenus valorisant patrimoine culturel et savoir-faire locaux dans la zone de convergence, ainsi qu'à sensibiliser aux traditions et valeurs

culturelles liées à la réalisation des OMD.

Dans ce cadre, il est à noter que les années 2011 et 2012 ont connu la réalisation de deux évaluations très importantes, qui constitueront sûrement deux inputs assez riches pour l'actuelle évaluation finale du PC, à savoir : (1) L'évaluation de l'intégration des priorités de sauvegarde et de valorisation du patrimoine culturel, du genre et du tourisme durable dans les Plans Communaux de Développement (PCD) dans les communes de la zone de convergence ; et (2) L'Évaluation des Activités Génératrices de Revenus (AGR) dans la zone de convergence (Lien avec la promotion du patrimoine culturel ; typologie des bénéficiaires; les premières retombées sur le revenu des bénéficiaires; Durabilité de ces AGR,...etc).

### **3. LA STRATEGIE DE SUIVI-EVALUATION DU F-OMD**

Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de cette contribution historique à la réalisation des OMD susmentionnés. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD se conforme aux principes et aux normes concernant l'indépendance et la qualité de l'évaluation établis par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) et le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (CAD/OCDE).

La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD s'appuie sur les besoins et les intérêts des différents acteurs en matière d'information tout en maintenant un équilibre entre leurs responsabilités et les objectifs d'apprentissage.

Les principaux objectifs de la stratégie sont les suivants :

1. Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
2. Déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative « Unis dans l'action ») ;
3. Obtenir et rassembler des connaissances basées sur les faits ainsi que les enseignements tirés pour les faire monter en échelle et reproduire les interventions de développement fructueuses.

Le Secrétariat du F-OMD a également commandé une évaluation à mi-parcours, à visée principalement formative, pour le Programme Conjoint MDG-F/Culture. De plus, une évaluation participative d'étude de cas de grande envergure est en cours de lancement dans le cadre de l'initiative Focus Country ayant pour objectif entre autres d'analyser de plus près les effets des programmes conjoints à l'échelle nationale.

### **4. EVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT MDG-F/CULTURE : BUTS ET OBJECTIFS**

Les **principaux objectifs** de cette évaluation finale sont :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a pleinement mis en œuvre les activités prévues, obtenu les produits et effets escomptés et contribué à l'atteinte des résultats de développement (en particulier la contribution aux OMD 1 et 3) ;

2. Identifier les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

Cette évaluation se placera, donc, dans une vision prospective visant à tirer les meilleurs enseignements et pratiques et identifier les difficultés et contraintes majeures pour les futurs programmes conjoints.

Par conséquent, les constats et recommandations de cette évaluation seront pris en compte dans la fenêtre thématique « Méta-évaluation » créée par le Secrétariat pour dégager une synthèse de l'impact global du Fonds au niveau national et international.

Les **objectifs spécifiques** de l'évaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture sont les suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
2. Mesurer le degré et la qualité des réalisations par rapport à la planification initiale (y compris les modifications ayant été apportées officiellement).
3. Évaluer dans quelle mesure le programme a atteint les produits et effets escomptés pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autres.
4. Mesurer la contribution du programme à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (**atteintes des OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU**).
5. Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures rencontrées et les grands enseignements tirés sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme ou de certaines de ses composantes.

## **5. PORTEE DE L'ÉVALUATION :**

L'évaluation finale s'attachera principalement à mesurer les produits et les impacts **potentiels** du Programme Conjoint MDG-F/Culture ainsi que sa contribution à l'atteinte des résultats de développement, en particulier les OMD 1 et 3, en se conformant aux indications sur la portée et les critères présentés dans les présents termes de référence. Ceci permettra de formuler les conclusions et les recommandations pour le programme conjoint dans un délai de trois mois.

**Le programme conjoint représente l'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation.**

Il renvoie à l'ensemble des composantes, des réalisations, des produits, des activités et des intrants définis dans le document de programme conjoint et aux modifications qui lui ont été apportées durant la mise en œuvre du programme.

La **période** étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de conception et de mise en œuvre du Programme en tenant compte du prolongement de 12 mois accordé par le secrétariat du F-OMD. A cet effet, les dates de début et de fin du programme sont comme suit : **de août 2008 à août 2012.**

**Les parties prenantes du Programme Conjoint MDG-F/Culture**, y compris les Agences des Nations Unies participantes, leurs homologues nationaux, les représentants de la société civile ainsi que les bénéficiaires du programme, sont impliqués dans le processus de conception et de collecte de données de l'évaluation. Cette approche contribuera au renforcement des capacités d'évaluation des acteurs impliqués et garantira l'appropriation des conclusions et recommandations finales de l'évaluation par les différentes parties.

**Le public cible et les principaux utilisateurs** de l'évaluation finale du Programme Conjoint MDG-F/Culture comprennent les Agences du Système des Nations Unies impliquées dans le programme, leurs homologues nationaux et locaux et les communautés bénéficiaires au niveau local (comme il a été susmentionné à la page 2).

## 6. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions de l'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours du processus de l'évaluation. Les questions de l'évaluation permettent de concentrer l'analyse et de définir la ligne d'enquête que l'évaluation doit suivre. Elles sont classées en fonction des phases du Programme (conception, processus et résultats), ainsi que par rapport aux quatre principaux critères (pertinence, efficacité, efficience et durabilité). Ces questions devront être précisées davantage par l'équipe de l'évaluation dans le rapport initial.

### Niveau de conception : pertinence

**Les questions d'évaluation relatives à la phase de conception, vérifient si les objectifs du programme correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et priorités du pays et aux OMD.**

- a) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à répondre aux besoins (socio-économiques) et à résoudre les problèmes identifiés dans la phase de conception ?
- b) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints et l'évaluation finale)
- c) Dans quelle mesure il peut être estimé que la programmation conjointe représentait la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme?
- d) Dans quelle mesure le cadre de suivi-évaluation du programme était-il utile et fiable pour mesurer les produits et effets du programme ?
- e) Si le programme a été modifié, les modifications apportées reflétaient-elles les changements nécessaires ?
- f) Les objectifs étaient-ils en phase avec les priorités nationales en termes de développement et plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2007-2011) ?
- g) Les objectifs sont-ils clairement liés à un ou plusieurs OMD et à leurs sous-objectifs ?

### Niveau de processus : efficience

**Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources**

### **humaines, etc.) ont conduit à des réalisations**

- a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'informations, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?
- b) Dans quelle mesure la mise en œuvre conjointe du programme (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficace que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?
- c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de Gestion du Programme) et au niveau national (Comité National de Coordination) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficace ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et l'atteinte des produits? (à répartir par pilier de F-OMD)
- d) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et mécanisme de gestion les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficacité du principe d'unité dans l'action ?
- e) Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le programme a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?
- f) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme? Était-elle utile ? Le programme a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?
- g) Comment le contexte socioculturel dans la zone d'intervention ainsi que la conjoncture politique et socioéconomique et autres facteurs exogènes ont influencé la mise en œuvre ?

### **L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement**

- a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants y compris les professionnelles et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?
- b) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme a-t-il été approprié par les partenaires impliqués ?
- c) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficacité du programme?

### **Niveau des résultats : efficacité**

**Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.**

- a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les effets initialement prévus / définis dans le document de programme ?
  - 1. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il **contribué** à réaliser les

- Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD 1&3) au niveau local et national?
2. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à réaliser les objectifs définis pour le volet concerné ?
  3. Dans quelle mesure (politique, budgets, conception et mise en œuvre) et de quelles façons le programme a-t-il **contribué** à améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra ?
  4. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il **contribué** à réaliser les objectifs du principe « Unis dans l'action » au niveau national ?
- b) Dans quelle mesure les produits et les effets du programme ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement (en particulier les résultats relatifs aux OMD 1 et 3) ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?
  - c) Dans quelle mesure le programme a-t-il **contribué** à avoir un impact sur les personnes ciblées ?
  - d) Des bonnes pratiques, succès, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.
  - e) Le programme a-t-il eu des effets différents selon le genre et le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires ? et dans quelle mesure ?
  - f) Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, de l'UNDAF, etc.)
  - g) Quels sont les difficultés et les contraintes majeures ayant entravé l'atteinte des produits et effets escomptés ?
  - h) Quel était la contribution et le rôle du programme à la préservation et/ou la promotion du patrimoine culturel dans la zone d'intervention ?

### Niveau d'impact : durabilité

#### **Durabilité : Probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.**

- a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?  
Au niveau local et national :
  - i. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme?
  - ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?
  - iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
  - iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?
- b) Dans quelle mesure le programme pourra-t-il être reproduit ou élargi au niveau national ou local ?
- c) Quels sont les bonnes pratiques et les enseignements tirés ainsi que les faiblesses identifiées et contraintes rencontrées en vue de consolider les acquis et garantir la durabilité du programme ?

- d) Dans quelle mesure le programme MDG-F/Culture a permis de créer une synergie avec les autres programmes appuyés par les différents partenaires techniques et financiers ?

## 7. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. Dans tous les cas, le/la consultant(e) ou les consultants(es) se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents de programme, les rapports d'examen internes, les dossiers de programme, les documents sur les stratégies nationales de développements, les évaluations (y compris l'évaluation à mi-parcours) et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements. Le/la consultant(e) ou les consultants(es) se doivent également de réaliser des entretiens auprès des bénéficiaires et des enquêtes sur le terrain ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les bénéficiaires/participants ciblés par le programme soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport initial et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

## 8. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le/la consultant(e) ou les consultants(es) sont chargés(es) de soumettre les livrables suivants au responsable de l'évaluation (Bureau de Coordinateur Résidents), à l'agence chef de file de l'évaluation (UNFPA) et au coordonnateur de l'évaluation :

**Rapport initial** (il sera soumis dans les **12 jours** après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le programme)

Ce rapport n'excédant pas 15 pages, devra proposer des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme, et constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) ou les consultants(es) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées **en annexe I**.

**Projet de rapport final** (il sera soumis dans **les 20 jours** suivant l'achèvement de la visite de terrain et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Ce projet de rapport final n'excédant pas 50 pages, sera structuré de la même manière que le rapport final (**voir le paragraphe suivant et l'annexe II**). Il contiendra, également, un résumé analytique d'un maximum de 5 pages présentant une brève description du programme, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et surtout de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation en vue de récolter leurs commentaires et suggestions.



**Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les **10 jours** suivant la réception du projet de rapport final commenté et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le rapport, contiendra également un résumé analytique d'un maximum de 5 pages présentant une brève description du programme, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon **les indications données dans l'annexe II**.

## **9. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION**

L'évaluation finale du PC **MDG-F/Culture** sera réalisée par 3 principaux acteurs :

**1. Le Bureau du Coordonnateur Résident (BCR) entant que responsable de cette évaluation vis-à-vis du secrétariat du F-OMD, aura les fonctions suivantes, et ce en parfaite collaboration avec l'Agence chef de file (ACF) de cette évaluation, à savoir l'UNFPA :**

- Appuyer l'Agence chef de file dans le processus d'évaluation durant ses 3 grandes phases (conception, réalisation et diffusion) ;
- Convoquer le groupe de référence de l'évaluation ;
- Coordonner la finalisation des TdR de l'évaluation ;
- Coordonner la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation en s'assurant que l'Agence chef de file fasse les arrangements contractuels nécessaires au recrutement de l'équipe d'évaluation ;
- Contribuer à la revue du rapport initial et du projet de rapport final
- S'assurer que les produits de l'évaluation soient conformes aux normes de qualité (en collaboration avec le Secrétariat du F-OMD) ;
- Apporter des conseils clairs et un soutien spécifique à l'équipe d'évaluation tout au long du processus d'évaluation ;
- S'assurer que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
- Diffuser les informations et les leçons de l'évaluation dans les différents domaines du programme, et assurer la liaison avec le Comité national de Coordination ;
- Préserver l'indépendance de l'ensemble de la procédure, notamment pour la sélection de l'équipe d'évaluation.

**2. Le Coordonnateur de l'évaluation, constitué par l'Unité de Gestion du Programme (UGP) aura les fonctions suivantes :**

- Contribuer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
- Apporter un appui en matière de coordination et d'administration au groupe de référence ;
- Apporter un appui administratif aux évaluateurs et leur fournir les données nécessaires ;
- Assurer la liaison avec les s de l'évaluation et répondre à leurs demandes.
- Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation

- soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
  - Contribuer à la revue du rapport initial et du projet de rapport final ;
  - S'assurer que l'évaluation soit dotée des ressources financières et humaines adéquates.
  - Faciliter l'atelier de restitution de l'évaluation et la diffusion de son rapport final ;
- 3. Le groupe de référence de l'évaluation finale (GRE), est composé de représentant(e)s des principaux acteurs du programme et sera chargé de :**
- Réviser et valider les TdR de l'évaluation en s'assurant d'identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter l'étendue de l'évaluation;
  - Revoir le rapport initial et le projet de rapport final, et s'assurer que le rapport final répond aux TdR et aux normes de qualités;
  - Encourager la participation des personnes impliquées dans la conception de l'évaluation ;
  - Permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder à toutes les informations et à la documentation pertinentes et faciliter leur mise en contact avec les principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou à d'autres méthodes de collecte de l'information ;
  - Suivre l'avancement et la réalisation de l'évaluation ainsi que la qualité des livrables ;
  - Diffuser les résultats de l'évaluation.
- 4. Le Secrétariat du F-OMD, qui participera à l'assurance qualité de l'évaluation en collaboration avec le responsable de l'évaluation (BCR) et l'agence chef de fil (UNFPA), sera chargé de :**
- Analyser et donner des conseils sur la qualité de la procédure d'évaluation ainsi que sur les produits de l'évaluation (commentaires et suggestions sur les TdR modifiés, les projets de rapport et le rapport final de l'évaluation).

**le/la consultant(e) ou les consultants(es) réaliseront l'évaluation** en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du l'UNEG/OCDE. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le responsable de l'évaluation (BCR), l'agence chef (l'UNFPA) de file et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

#### **Tâches du/de la consultant(e) ou des consultants (es)**

- Guide la conception globale de l'évaluation et assure un leadership intellectuel ;
- Participe aux diverses réunions de coordination ;
- Se déplace aux zones d'intervention du programme conjoint, pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires;
- Gère l'équipe des experts techniques (dans le cas d'une équipe) ;
- Rédige le rapport initial de l'évaluation ;
- Dirige le processus de collecte des données ;
- Dirige le processus de rédaction du rapport de l'évaluation (provisoire et final), agit en tant qu'auteur principal des rapports initial, provisoire et final de l'évaluation et assure la cohésion analytique globale ;
- Fournit l'assurance qualité interne et dirige la révision des ébauches du rapport de

- l'évaluation ;
- Présente les constatations et les conclusions du rapport d'évaluation aux parties prenantes et au grand public ;
- Animer l'atelier national de restitution et de partage des conclusions, résultats et recommandations de l'évaluation.

## 10. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

**Le/Les évaluateurs doivent avoir les compétences et qualifications requises suivantes:**

- Formation universitaire supérieure (minimum bac+5 en sciences sociales, sciences économiques ou équivalent) ;
- Expérience confirmée de plus de 6 ans en conduite des évaluations de programmes (dans le cas de groupe de consultants expérience de plus de 6 ans pour le consultant principal et plus de 3 ans pour l'expert technique) ;
- Compétences confirmées en matière de maîtrise des techniques et outils d'évaluation;
- Connaissance du contexte socioéconomiques et culturel national et de l'avancement du Maroc dans l'atteint des OMD, notamment les OMD 1&3 ;
- Connaissance du Système des Nations Unies (particulièrement au Maroc), de la déclaration de Paris et du plan d'action d'Accra ;
- Connaissance du patrimoine culturel et expériences explicites en approche genre et droits humains (conduite d'études/évaluations ou gestion de projets et programmes en lien avec ces thématiques) ;
- Parfaite maîtrise du français (au moins un membre de l'équipe maîtrise l'arabe).

## 11. DELAI PREVISIONNEL DES LIVRABLES

L'évaluation se déroulera en **4 mois** :

Livrables	Délais
Rapport initial	12
Visites de terrain	20
Projet de rapport final et annexes	20
Rapport final et annexes	10
Restitution des résultats de l'évaluation	1
<b>Total</b>	<b>63</b>

## 12. CALENDRIER

Phase d'évaluation	Activités	Qui	Quand
Conception	Mettre en place le groupe de référence de l'évaluation	BCR, ACF	6 mois avant la fin du programme mi-février 2012
Conception	Adaptation des TdR généraux d'évaluation finale	GRE	
Mise en œuvre	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	ME, ACF	
Mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives); briefing sur le programme conjoint	UGP, GRE, BCR, ACF	7 jours
Mise en œuvre	Soumission du rapport initial responsable de l'évaluation, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation	EE	12 jours
Mise en œuvre	Commentaires des différentes parties intéressées à l'équipe d'évaluation	BCR, UGP, GRE, ACF	10 jours
Mise en œuvre	Agenda de mission préparé et convenu avec l'équipe d'évaluation	UGP, GRE	
Mise en œuvre	Mission sur le terrain (zone de convergence du PC)	EE, UGP, GRE	20 jours
Mise en œuvre	Soumission du projet de rapport final	EE	20 jours
		BCR, UGP, GRE, S-F-OMD	
Mise en œuvre	Contrôle de la qualité du projet de rapport final	ACF	10 jours
Mise en œuvre	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation	UGP, BCR, GRE, ACF	
Mise en œuvre	Soumission du rapport final	EE	10 jours
Mise en œuvre	Animation de l'atelier de présentation et de restitution des résultats de l'évaluation finale	EE	1 jour
Diffusion /			
amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre	UGP, BCR, GRE, ACF, CNP	10 jours

**NB:** - Responsable de l'évaluation vis-à-vis du secrétariat du F-OMD : BCR; - Groupe de référence de l'évaluation : GRE; - Coordonnateur de l'évaluation (Unité de Gestion du Programme): UGP; - Équipe d'Evaluation : EE; - Agence chef de file de l'évaluation : ACF; - Secrétariat du F-OMD : S-F-OMD; - Comité National de Pilotage : CNP ;

### 13. UTILISATION ET UTILITÉ DE L'ÉVALUATION

Les évaluations finales ont une fonction sommative et visent à recueillir des données et des informations pour évaluer dans quelle mesure les résultats (produits et effets) ont été atteints. Toutefois, l'utilité de la procédure et des produits d'évaluation va bien au-delà de ce qui a été déclaré par les différentes parties intéressées du programme durant la visite de terrain ou de ce que l'équipe d'évaluation a écrit dans le rapport d'évaluation.

La dynamique créée par la procédure d'évaluation (réunions avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, la société civile, etc.) permet en effet de définir l'avenir du programme ou de certaines de ses composantes (durabilité). L'évaluation donne également l'occasion de partager les enseignements tirés et les messages clés sur les bonnes pratiques, ainsi que les produits qui peuvent être reproduits ou élargis au niveau national et international.

Le Responsable de l'évaluation, le groupe de référence, le coordinateur de l'évaluation et toutes les autres parties intéressées au programme conjoint élaboreront et mettront ensemble en œuvre un plan complet de diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation afin de promouvoir la durabilité, la reproduction et la montée en échelle des bonnes pratiques et des enseignements tirés au niveau local, national et/ou international.

### 14. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du Programme Conjoint **MDG-F/Culture** doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

– **Anonymat et confidentialité**

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

– **Responsabilité**

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

– **Intégrité**

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

– **Indépendance**

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

– **Incidents**

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

– **Validation de l'information**

le/la consultant(e) ou les consultants(es) seront chargées d'assurer l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et seront au final responsables de l'information présentée dans le rapport d'évaluation.

– **Propriété intellectuelle**

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

– **Remise des rapports**

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

## **15. Date limite de dépôt des offres**

Le/les consultants(es) intéressés(es) sont priés d'envoyer :

une lettre d'expression d'intérêt accompagnée de l'offre technique et l'offre financière en format PDF par e-mail à **Mme Hind Jalal**, e-mail : [jalal@unfpa.org](mailto:jalal@unfpa.org) en copiant Mr **Rachid AMRI**, e-mail : [rachid.amri@undp.org](mailto:rachid.amri@undp.org) et **Mr Asier Segourola**, e-mail : [asier.segurola@undp.org](mailto:asier.segurola@undp.org) en spécifiant en objet: « consultation MDG-F : Evaluation finale du Programme Conjoint Culture » **au plus tard lundi 19 mars 2012 à 00h00 GMT**

Les offres peuvent être, également, envoyées ou remises à main propre à Mme Hind Jalal dans une enveloppe scellée portant la mention : « consultation MDGF : Evaluation finale du Programme Conjoint Culture » à l'adresse suivante :

**UNFPA**

**13 Av. Ahmed Belafrej, Souissi,  
Casier ONU, Poste Rabat-chellah  
10 000 Rabat, Maroc**

## **16. ANNEXES**

### **I. Structure du rapport initial (15 page au maximum)**

1. Introduction ;
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale ;
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse, des questions pertinentes et des éventuels domaines de recherche ;
4. Principales réussites et faiblesses du programme conjoint en termes techniques et financiers ;
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information ;
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain » et le chronogramme de la mission.

### **II. Structure des versions intermédiaire et finale du rapport final (50 pages au maximum)**

1. Page de couverture.
2. Résumé succinct du rapport 5 pages au maximum.
3. Introduction.
  - Contexte, objectif et approche méthodologique.
  - Objet de l'évaluation.
  - Méthodes utilisées dans l'évaluation.
  - Contraintes et limites de l'étude menée.
4. Description des interventions de développement menées :  
Description détaillée des interventions de développement menées : description et évaluation des produits livrés (ou non) et des réalisations ainsi que de la façon dont le programme a fonctionné par rapport à la théorie du changement élaborée pour le programme.
5. Niveaux d'analyse : Les critères et les questions de l'évaluation (toutes les questions présentées dans les TdR doivent être abordées et traitées).
6. Conclusions et enseignements tirés (par ordre de priorité, présentation claire et structurée).
7. Recommandations argumentées et ayant un lien clair avec les conclusions. Il faut également spécifier les responsables par recommandation.
8. Annexes.



### III. Documents à examiner

Le F-OMD :

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

Documents de programme conjoint spécifiques :

- Document de programme conjoint : cadre de résultats et cadre de suivi-évaluation.
- Rapports de mission du Secrétariat.
- Rapports trimestriels.
- Rapports de suivi semestriels.
- Rapports annuels.
- Comptes rendus des réunions des Comités de Suivi des Produits (CSP), du Comité de Gestion du Programme (CGP) et du Comité National de Coordination (CNC).
- Plan de travail annuel.
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs).
- Rapport de modélisation du programme.

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays :

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

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