Réponse managériale : OSS n°06 - Maroc

1 Contexte

1.1 L'intervention au Maroc

1.1.1 Le contexte d'intervention

Ce programme a été mis en œuvre entre 2017 et 2021 par Solsoc et ses 3 partenaires associés (PA) au Maroc, qui sont :

- L'AFAQ : Action femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca.
- L'AJR : Action Jeunes Régionale des Associations des Quartiers.
- L'IFAAP : Institut de Formation et d'Accompagnement des Associations de Proximité).

Dans le cadre de cette intervention, les PA ont pour objectif de permettre à des groupements/partenaires limitrophes (PL – associations de quartier, initiatives de l'économie sociale et solidaire) de devenir des interlocuteurs et des forces de proposition vis-à-vis des décideurs dans des domaines tels que : l'environnement, l'égalité hommes-femmes et la protection sociale.

Il s'agit également, au niveau des Initiatives d'Economie Sociale et Solidaire (IESS), de favoriser la constitution de structures viables et rentables, porteuses d'une véritable alternative socio-économique. L'ensemble de l'action s'inscrit dans la perspective « d'un élargissement de la protection sociale et d'un accès à des emplois durables et décents, en particulier pour les jeunes et les femmes, mais aussi comme lieu d'apprentissage de la démocratie participative » et plus largement, dans un processus de transition démocratique.

1.1.2 Libellé de l'objectif spécifique (OS)

Des associations de quartier de Casablanca et des Initiatives de l'Economie Sociale et Solidaire (IESS), avec l'appui du programme, se renforcent sur le plan technique et politique et sont en capacité d'échanger des expériences, de créer des espaces de concertation avec d'autres acteurs pour suivre et participer aux stratégies de développement à différents niveaux, notamment en matière d'ESS, et de sensibiliser et revendiquer l'élargissement de la protection sociale dans le cadre de la lutte pour la promotion et la vulgarisation des droits au travail décent des populations, en particulier des jeunes et des femmes, ainsi que pour la protection de l'environnement et de l'égalité hommes femmes au Maroc.

1.2 Déroulement de l'évaluation externe

L'évaluation de cet OS s'est déroulée entre décembre 2021 et juin 2022 avec une analyse de terrain dans la ville de Casablanca en février 2022, soit quelques mois après la clôture de la programmation 2017-2021.

De manière générale, la méthode utilisée par l'évaluateur principal (M. Romainville) dans le cadre du processus d'évaluation externe a été essentiellement participative afin de recueillir des éléments correspondant aux réalités vécues par les acteurs et validés par eux. Cette approche dite « qualitative » utilise des entretiens individuels, des entretiens en groupes restreints et des focus groups. Les entretiens ont cherché à faire émerger les éléments d'appréciation concernant l'atteinte (ou non) des résultats attendus, l'identification des points

forts et faibles du programme et l'impact de ce dernier sur la réalité quotidienne des bénéficiaires.

Les répondants ont aussi été invités à formuler des recommandations permettant une amélioration du programme, une meilleure appropriation et pérennisation des actions. Afin de mener une évaluation aussi complète que possible, l'analyse du programme s'est faite sur la base de deux types de données : celles issues de la « littérature grise » produite par toutes les instances et partenaires du programme et celles issues de la collecte des données « in situ » chez les partenaires associés (PA) ainsi que chez les partenaires limitrophes (PL) dans les différents quartiers de Casablanca.

1.3 Contexte légal

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de 5 ans subventionné par la Direction Général du Développement (DGD), l'arrêté royal de 2016 stipule que l'ACNG accrédité doit effectuer une évaluation finale pour chacun de ses objectifs spécifiques. En 2021, l'ONG Solsoc, a chargé Monsieur Michel Romainville de l'ASBL AICF de réaliser l'évaluation finale de l'Objectif Spécifique n°06 sur l'intervention de Solsoc au *Maroc* pour son programme 2017-2021.

Vous trouverez ci-dessous la réponse managériale de Solsoc sur le rapport d'évaluation de cette évaluation et le plan d'action à mettre en œuvre.

NB : cette réponse managériale est considérée par Solsoc et ses partenaires comme un outil annexe et complémentaire pour la gestion du prochain programme (2022-2026). De ce fait, les actions listées ont vocation à évoluer dans le temps de manière adaptative et selon l'évolution du contexte (révision régulière de la pertinence des stratégies indiquées).

2 Principales recommandations et réponse managériale

Degré de prise en compte	**Réponse managériale et action(s) prévue(s)** : si une recommandation est acceptée totalement ou partiellement (code couleur vert et orange), il faut alors décrire ce qui est prévu pour intégrer la recommandation et décrire les activités concrètes à prévoir pour le faire. Ces actions seront reprises dans le plan d'action et chronogramme 2022-2026).
	Nous validons cette recommandation que nous trouvons pertinente et faisable (actions prévues).
	Cette recommandation parait pertinente en termes d'approche, mais elle est partiellement prise en compte (justification et actions prévues).
	Cette recommandation ne nous parait pas pertinente en termes d'approche pour diverses raisons (à justifier).

Recommandations		***Réponse managériale et action(s) prévue(s)***
1. Simplification globale du PGM : objectif spécifique, résultats, indicateurs, etc.		Cette recommandation sera partiellement prise en compte. S'il nous semble que des simplifications sont possibles et souhaitables pour le nouveau PGM 22-26, celles-ci ne seront pas spécifiques à la présentation du PGM en termes d'objectifs ou de résultats. De fait, les partenaires considèrent qu'agir sur le local doit se faire dans une vision où sont pris en considération les enjeux et la conjoncture au niveau macro. Ainsi, les actions correctives seront principalement orientées vers le renforcement de la cohérence des outils et méthodes utilisés au niveau du dispositif de suivi-évaluation. Dans le cadre des ateliers de planification programmatique prévus en juillet 2022, nous prévoyons de conjointement identifier des indicateurs pertinents et des sources de vérification plus simples, et aisément collectables. Celles-ci seront davantage vérifiables et permettront de mieux rendre compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent. Action 1.1 : atelier de planification programmatique en juillet 2022 (output = fiche simple résumant la vision, les objectifs, les résultats et les indicateurs du PGM). Action 1.2 : mission annuelle de rapportage et de suivi-évaluation.
2. Organiser l'autonomie décisionnelle & financière des PA.		En lien avec le résultat 4.7 du nouveau cadre logique, des actions seront prises en compte dans le cadre de la nouvelle programmation 2022-2026 en veillant à renforcer l'autonomie de chaque PA. Il est toutefois indispensable de souligner que Solsoc ne peut se substituer à ses partenaires dans l'organisation de l'autonomie de ses partenaires en termes décisionnels et financiers.

		A ce titre, les trois PA considèrent qu'il y a lieu de donner plus d'autonomie décisionnelle à chaque PA, ce qui permettra de responsabiliser ces derniers et leur permettre une marge d'action et une vitesse dans l'exécution de leur programme. Action 2.1 (IFAAP): à court terme, élaboration de projets pour diversifier les ressources de l'association. Action 2.2 (IFAAP): à moyen terme, élaboration d'un plan stratégique et un plan de diversification de ressources.
3. Simplifier les instances de planification, coordination, pilotage et suivi du programme.		Une diminution et une clarification des instances de pilotage du nouveau PGM sont prévues et intégrées dans le nouveau PGM. Dans ce dernier, l'architecture du programme précédent n'est plus valable. Ainsi, chaque partenaire dispose d'une marge d'action plus large pour développer sa méthode de mise en œuvre du programme. Il sera toutefois nécessaire, au cours de la mise en œuvre du PGM, de bien analyser la pertinence des rôles, fonctions et responsabilités de chaque instance – et corriger les éventuels dysfonctionnements repérés en termes de coordination/pilotage. Il sera également important de conserver la complémentarité entre PA au niveau technique et stratégique et bien définir les échéances de concertation et d'évaluation périodique. Action 3.1: mise en place d'un espace de concertation entre les PA, éventuellement avec l'appui de Solsoc (a minima 2 réunions par an).
4. Ne pas autoriser le cumul de mandats.		Bien que Solsoc ne puisse ingérer dans l'organisation interne des partenaires, qui sont autonomes dans leurs décisions stratégiques, un travail de fond sera réalisé avec les partenaires associés sur le renforcement des pratiques de démocratie interne – et ce compris le principe de non-cumul des mandats. Action 4.1: mettre une clause dans les statuts respectifs des PA et dans le règlement interne une clause d'incompatibilité. Action 4.2 (IFAAP) : lors de la prochaine assemblée générale prévue en 2022 modifier les statuts de l'association pour prévoir une clause sur la séparation des mandats. Action 4.3 (AJR) : Prévoir l'élaboration d'une charte éthique incluant aussi le principe du non autorisation du cumul de mandats.
5. Définir et préciser les rôles et champs d'action de chaque PA.		Dans la continuité de l'action évoquée au point 3, chaque PA s'est vu assigner des rôles et des champs d'action mieux circonscrits dans le cadre de l'élaboration du nouveau PGM. Ainsi, les partenaires ont déjà considéré eux-mêmes qu'il était essentiel de définir clairement les rôles et champs d'action de chaque partenaire. En termes d'actions concrètes, il sera néanmoins nécessaire de veiller à éviter tout type de chevauchement dans les champs d'intervention et quartiers où plusieurs PL sont ciblés. En effet, les PA considèrent que la détermination du

		rôle et des champs d'action spécifiques de chacun des PA est un élément indispensable pour assurer l'accompagnement et le suivi efficaces des PL. Action : NA - cf. recommandation n°3.
6. Explorer les pistes d'une institutionnalisation des PA.		Le renforcement de l'institutionnalisation des PA est au cœur du programme de Solsoc. Dans le cadre du programme 2022-2026, le résultat 4.7 vise précisément le renforcement institutionnel des partenaires (PA et PL). Dans cette optique, les partenaires s'engagent également à renforcer leurs stratégies de diversification des ressources financières. Sur ce sujet, les partenaires tiennent néanmoins à souligner la difficulté de travailler à long terme au vu de la systématisation de la contractualisation par projets de la part des différents types de bailleurs. Cette logique est davantage ciblée sur le court terme et pénalise les structures associatives dans leur quête de stabilité institutionnelle et financière. Action 6.1 : organisation d'un échange sur la recherche de fonds. Action 6.2 : organisation d'un plan de renforcement de capacités sur la gestion administrative et financière (contractualisation avec cabinet comptable). Action 6.3 (AJR) : élaboration d'un plan de diversification des ressources financières et de renforcement de l'autonomie institutionnelle. Action 6.4 (IFAAP) : mise en place d'un tableau de bord externe permettant de suivre les flux des données externes. Action 6.5 : mise en place d'un cahier des procédures interne informatisé.
7. Définition précise des mandats (membres AG, CA, bureau, salariés).		Cette recommandation sera prise en compte à travers les actions prévues pour la recommandation n°4. Ainsi, les PA ne développeront pas d'actions additionnelles par rapport à celles listées dans ce point, mais notent l'importance d'établir une distinction nette et établie entre les différentes instances, en particulier entre salariés et le bureau exécutif Action:NA - cf. recommandations 4 (non-cumul des mandats) & 6 (manuel des procédures).
8. Formalisation des réunions des PA et production de PV et documents consultables.		Un renforcement du suivi, du contrôle et de la centralisation des documents ayant trait au projet sera prévu dans chaque organisation. Ainsi, si les PA ont déjà des procédures ayant trait à l'élaboration de PV à la suite d'activités et/ou de réunions, ils reconnaissent qu'un effort doit être déployé dans ce sens pour faciliter l'accès à l'information et son exploitation ultérieure par l'ensemble des partenaires du PGM. Action 8.1 (AFAQ): élaboration d'un chronogramme de toutes les rencontres avec PV et documents de référence correctement classifiés.

		Action 8.2 (IFAAP) : l'association a prévu d'acheter un serveur et de mettre en place un système d'archivage physique et électronique. Action 8.3 (AJR) : mise en place d'espaces de sauvegarde et de publication de tous les documents relatifs au PGM avec une procédure de consultation simplifiée pour tous acteurs concernés (membres d'AJR, PL, PA, Solsoc et le grand public).
9. Exécution rapide des décisions prises, des actions et de leurs financements.		Une garantie de moyens est possible sur ce volet, mais l'amélioration organisationnelle fera l'objet d'un travail de fond, à mener sur plusieurs années qui s'accompagne de renforcement des compétences en interne. De fait, les partenaires sont également conscients des efforts à mettre en place pour arriver à une exécution plus rapide des actions et des réponses aux demandes des partenaires locaux. Les partenaires mettent en avant qu'une plus grande fluidité dans l'exécution du PGM devrait être de mise grâce à la simplification des responsabilités de chaque organisation et à la professionnalisation de leur structure. (cf. recommandation n°5 et 6). Action 9.1: remise à jour de la planification opérationnelle et financière annuelle par les partenaires avec chaque espace de concertation.
10. Renforcement de l'égalité femmes-hommes dans et entre PA & PL.		Les partenaires partagent le constat de cette recommandation. De fait, malgré le grand potentiel des femmes dans le programme, leur participation à la prise de décision au niveau des PA n'est, à ce jour, pas égale aux hommes, notamment au niveau des décisions financières prises par des hommes et dont la responsabilité est, de fait, endossée par des femmes. Ainsi, il a semblé indispensable aux partenaires d'inclure pleinement le gender-mainstreaming dans la nouvelle architecture programmatique (dépasser la transversalité pour veiller à l'inclusion systématique). De plus, il parait toujours opportun de renforcer le positionnement des femmes et jeunes filles, et de veiller à une meilleure parité dans les différentes instances du programme (équipes de travail, assemblée générale, bureau, etc.). Le principe de la parité entre les femmes et les hommes devra être statutaire et inclus dans tous les documents de référence. En termes de suivi-évaluation, la récolte des données quantitatives prendra également en compte la présence des femmes et des jeunes dans les activités et les instances. Concernant les actions précises à mettre en place, il est important de souligner que le nouveau PGM 22-26 prévoit un résultat spécifiquement rattaché au renforcement de l'égalité femmes-hommes dans chaque pays d'intervention de Solsoc. Au Maroc (Résultat 4.6), un travail spécifiquement dédié à cette thématique sera réalisé entre les PA et les PL qui permettra donc de concourir doublement à la mise en application de cette recommandation. Action 10.1 (AJR) : Élaboration d'une charte de respect de l'égalité homme-femme. Action 10.2 (AJR) : Création d'un comité de genre auquel les PL devront adhérer (critère de participation au PGM).

		Action 10.3 (AFAQ): accompagnement et formation de 90 femmes « *travaillant dans des initiatives d'économie sociale et solidaire dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes* » (IOV1 – R4.6). Action 10.4 : mise en place de campagnes de sensibilisation sur différents sujets (IOV2 – R4.6) : *genre et travail, harcèlement, violences à l'encontre des femmes, renforcement de la participation des femmes dans l'espace et la vie publique.* Action 10.5 : étude avec les PL pour l'élaboration d'un plan genre (IOV3 – R4.6).
11. Renforcement de la qualité des formations IESS.		Il parait en effet important de mettre en place une méthodologie de renforcement de capacités sur base des besoins spécifiques de chaque IESS (plan/matrice de formation) pour garantir le niveau d'évolution de chaque IESS. Malgré tout, il est aussi important de souligner que cette démarche s'inscrit dans le temps, car c'est un processus d'accompagnement qui prend en compte l'évolution du PL et l'adoption des compétences acquises au sein de l'organisation (éviter les formations à la carte mal structurées). Par ailleurs, il est important de souligner que cette margé d'amélioration était déjà identifiée par le comité d'accompagnement du programme 2017-2021 (CODAC) et lors des missions de suivi faites par Solsoc dans différents pays. En effet, un diagnostic du système de suivi et d'accompagnement des stratégies et des changements du programme (analyse des outils et dispositif de suivi) avait débouché sur 4 enjeux transversaux dont 3 sont repris dans la recommandation dans différents rapports d'évaluation: 1) relever l'ambition en matière de performance sociale et économique des IESS ; 2) assurer des moyens adéquats aux besoins d'accompagnement (ressources humaines suffisantes et compétentes pour un accompagnement de qualité, profils adaptés, plans de formation et pratiques de formation continue des animateurs, techniciens, cadres de terrain) ; et 3) implémenter un suivi orienté vers les changements à travers des pratiques de suivi (et outils/espaces qui accompagnent) orientées vers le terrain et les incidences et pas uniquement focalisées sur la redevabilité. La pandémie COVID n'a pas permis de respecter le calendrier de travail prévu sur ces enjeux (2020 et 2021) qui a été décalé en partie sur 2022. La volonté d'adapter les outils pour qu'ils soient utilisables est une préoccupation constante et orientera le déroulement des ateliers prévus lors du démarrage de la programmation 2022-2026. Action 11.1 : analyse des besoins des PL (coopératives/IESS/associations) via des enquêtes ou focus groupes. Action 11.2 (IFAAP) : mise en place d'un groupe de travail dédié à la formation pour créer une base de données de tous les modules de formation liés aux thématiques des IESS et/ou associations. Action 11.3 (IFAAP) : mise en place et adaptation des modules de formation (IOV2 – R4.7).
12. Renforcement du suivi et accompagnement des IESS.		Un suivi et un accompagnement plus poussé et actualisé des IESS semble en effet pertinent. De ce fait, le PGM 22-26 repartira des outils déjà élaborés précédemment : principes d'éducation populaire, boussole de l'ESS, grilles des

		10 critères de partenariat, intégration de la jeunesse, des enjeux de genre et problématiques environnementales. Ces plans d'accompagnement sont également déjà prévus dans la matrice du cadre logique (résultat 4.7 – IOV2). Action 12.1 (AJR & AFAQ): Elaboration participative d'un dispositif d'accompagnement des PL (IESS et associations) avec des grilles de suivi simple et unifiées sur base des outils déjà existants. Action 12.2 (IFAAP) : Recrutement d'une personne chargée de suivi-évaluation. Action 12.3 (IFAAP) : Elaboration un plan de suivi.
13. L'importance du suivi de Solsoc au niveau des PL (valorisation).		Ce volet sera renforcé et pourra notamment être davantage exploité avec l'assouplissement des règles de mobilité internationale (covid-19). Action 13.1 (Solsoc) : organisation de missions de suivi biannuelles incluant systématiquement plus de jours de visite/échanges avec les PL. Action 13.2 (Solsoc) : organisation d'activités de synergie internationale (également favorisées par la régionalisation des OS dans le nouveau PGM) et lien avec le travail de veille thématique qui permettent de mettre en valeur le travail de PL.
14. Capitalisation, valorisation et communication des bonnes pratiques de terrains (valorisation).		Le renforcement de la capitalisation des actions et leur valorisation ultérieure est en effet importante. Les partenaires (PA et PL) considèrent que la valorisation des bonnes pratiques et leur diffusion constituent des éléments importants en termes de reconnaissance de leur action, de leur engagement, renforce leur confiance en leurs capacités et les engagent à créer et innover de nouvelles réponses aux problématiques rencontrées. A ce jour, la valorisation et la communication autour des actions capitalisées reste trop faible et nécessite un renforcement, avec en parallèle un meilleur suivi des transformations et changements chez les PL. Action 14.1 : systématisation dans la publication de documents de capitalisation des bonnes pratiques (livrets, documentaires, témoignages…). Action 14.2 (IFAAP) : mise en place d'un groupe de travail « recherche-action » pour animer ce processus de capitalisation et mener des études en collaborations avec les chercheurs universitaires. Action 14.3 (IFAAP) : élaboration d'une stratégie de communication par un groupe de travail pour renforcer la visibilité des actions d'IFAAP et celles de ses partenaires. Action 14.4 (AJR) : élaboration d'une stratégie de capitalisation des bonnes pratiques comportant des actions annuelles de capitalisation et de publication sur le site web d'AJR et les réseaux sociaux.

15. Cadastre et cartographie des ESS et associations et liens les unissant (identification des réseaux).		Les partenaires trouvent pertinent d'élaborer un mapping des initiatives et des réseaux liés à l'ESS soutenus par le PGM dans la région de Casablanca. Il y a néanmoins lieu d'apporter quelques points d'attention sur ce travail de cartographie : l'exploitation des données et leur présentation doit s'opérer de manière simple afin de permettre aux instances de bien suivre les progrès réalisés et d'analyser les problèmes d'une manière collective en prenant des décisions basées sur des données objectives. Action 15.1 : Réalisation d'une cartographie des PL (ESS et associations) et de leurs réseaux. Action 15.2 : Exploitation et mise à jour de la cartographie.