

Mustapha BOUJRAD

Consultant externe



# Rapport d'évaluation

## Programme de Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes



VERSION FINALE

FEVRIER 2016

# Sommaire

I.	RESUME DE L'EVALUATION.....	4
II.	INTRODUCTION .....	6
III.	OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION.....	6
i.	<i>Objectif de l'évaluation.....</i>	6
ii.	<i>Portée de l'évaluation.....</i>	7
IV.	RAPPEL METHODOLOGIQUE.....	7
iii.	<i>Questions évaluatives .....</i>	7
iv.	<i>Démarche méthodologique.....</i>	9
v.	<i>Analyse de données.....</i>	9
vi.	<i>Points forts de la mission.....</i>	9
vii.	<i>Limites de la mission .....</i>	10
viii.	<i>Déroulement de la mission.....</i>	10
V.	DESCRIPTION DE L'INTERVENTION.....	10
VI.	HISTORIQUE DE L'INTERVENTION.....	14
VII.	CONTEXTE.....	15
VIII.	ANALYSE DES DONNEES.....	20
IX.	CONSTATS DE L'EVALUATION .....	35
A.	Pertinence .....	35
B.	Efficacité.....	38
C.	Efficiene .....	47
D.	Durabilité .....	48
E.	Cohérence, participation et coordination.....	50
F.	Impact.....	52
X.	CONCLUSIONS.....	53
XI.	LEÇONS APPRISES.....	54
XII.	RECOMMANDATIONS.....	55
XIII.	ANNEXES.....	57
A.	TERMES DE REFERNCES .....	57
B.	RAPPEL DE DEMARCHE ADOPTEE.....	64
C.	OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	67
D.	BILAN DU PROGRAMME .....	70
E.	PLANNING DE LA MISSION DE TERRAIN .....	76

## LISTE DES ABREVIATIONS

ADO	Agence de Développement de l'Oriental
ADS	Agence de Développement Social
CAEJ	Commune Amie des Enfants et des Jeunes
CCEJ	Conseil Communal des Enfants et des Jeunes
CDE	Convention des Droits de l'Enfant
CNC	Comité National de Coordination
CNDH	Conseil National des Droits de l'Homme
CPEC	Commission Parité et Egalité des Chances
CT	Collectivité Territoriale
DAO	Dar Al Oumouma
DCL	Division des Collectivités Locales
DELDEJ	Programme Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IR	Intermediate Result
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCD	Plan Communal de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PT	Planification Territoriale
SIC	Système d'Information Communal
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
VSAT	Ville Sure et Amie de Tous

## I. RESUME DE L'EVALUATION

---

### Introduction

L'UNICEF a mandaté le consultant Mustapha BOUJRAD, afin de réaliser une évaluation finale du programme DELDEJ mis en œuvre entre 2012 et 2016. Réalisée entre les mois de septembre et Octobre 2015. Ce résumé présente les grandes lignes du rapport d'évaluation.

Cette étude d'évaluation finale répond à une exigence de l'UNICEF afin d'évaluer le DELDEJ et pouvoir identifier les leçons apprises et les enseignements à tirer et surtout de formuler des recommandations spécifiques pour contribuer au bon repositionnement de la composante décentralisation et gouvernance locale par rapport au mandat et au plan stratégique global 2014-2017 de l'UNICEF et par rapport aux priorités nationales du Maroc pour les enfants.

### Rappel méthodologique

Le consultant a développé une méthodologie répondant à l'ensemble des questions évaluatives retenues par l'UNICEF. Ainsi, et comme présenté dans la note méthodologique, les données ont été collectées ont parvenu de plusieurs sources : de la revue documentaire, des entretiens individuels avec les informateurs clés, des entretiens groupés et observation de terrain des réalisations du programme. Le consultant a aussi eu recours à la constitution de groupes de comparaison par secteur d'analyse prioritaire, ainsi qu'à la reconstruction des états initiaux des groupes et communautés visités.

L'analyse des données collectées a été basée essentiellement sur la triangulation des données. Seules les données confirmées ont été proposées dans ce rapport.

### Principaux Constats

Les analyses réalisées ont permis de mettre en exergue un certain nombre de constats qui sont présentés comme suit :

#### ❖ Pertinence :

Au niveau de la pertinence, l'évaluation a relevé en premier lieu que les 2 projets (CAEJ et VSAT) réalisés dans le cadre de DELDEJ durant la période en examen soutiennent les grands axes de la mission générale de l'UNICEF. De plus, l'évaluation a aussi relevé que pour la majorité des parties prenantes clés de l'UNICEF, soit ses bénéficiaires soit ses partenaires, ces 2 projets sont pertinents et répondent à des besoins réels et jugés prioritaires. Le caractère expérimental a été aussi identifié pour ces 2 projets.

Le projet PT a été moins pertinent par rapport à la mission de l'UNICEF, il a été aussi réalisé dans une grande échelle, qui dépasse le caractère expérimental.

#### ❖ Efficacité des projets et résultats atteints :

Au niveau des résultats opérationnels, la grande majorité des extrants anticipés ont été atteints et les populations bénéficiaires furent celles ciblées par l'ensemble des projets. Cependant l'absence d'un dispositif de suivi et évaluation mis en place initialement nous n'a

pas permis d'apprécier d'une manière quantitative l'atteinte de certains indicateurs de performance et d'impact.

#### ❖ Pérennité des projets :

La pérennité des projets de DELDEJ (notamment le projet CAEJ et VSAT) est, dans bien des cas, peut être problématique. Bien que la participation effective des différentes parties prenantes aux projets favorise la mise en œuvre des projets, leur participation dans l'après-projet demeure le maillon faible du montage des projets et affecte la pérennité de ceux-ci. Cependant, la contribution de projet PT dans le développement de savoir-faire national et la mise en place d'une méthodologie dans la mise en place de processus de planification communale est bien constatée et reconnue. D'autres initiatives du programme ont été adoptées généralisées par d'autres acteurs, il s'agit notamment de : le SIC, les DAO et le préscolaire communautaire.

La composante généralisation pour les autres projets notamment (CAEJ et VSAT) constitue un maillon faible de ce programme, qui sera renforcé après le retrait de l'UNICEF.

#### ❖ Efficiences des projets :

L'évaluation révèle que les budgets envisagés des projets (PT et CAEJ) sur le terrain ont presque été respectés, mais que les délais de mise en œuvre ont eux parfois dépassés les calendriers d'exécution prévus. Le projet VSAT n'a pas permis de connaître un lancement normal, c'est un projet en situation de blocage.

### **Recommandations**

L'évaluation recommande que l'UNICEF et ses partenaires :

- Recadrer l'intervention de l'UNICEF vers des aspects stratégiques et de partenariat. Une limitation de son intervention directe au niveau de terrain est très recommandée.
- Réorienter l'intervention de l'UNICEF en matière de la réalisation du projet CAEJ vers une échelle régionale.
- Limiter ou même arrêter l'intervention de l'UNICEF dans les 2 projets PT et VSAT.
- Capitaliser et communiquer autour de l'expérience CAEJ et mettre à la disposition des décideurs communaux locaux par la DGCL un appui méthodologique.
- Accompagner méthodologiquement les régions dans le processus de planification régionale en l'orientant vers un processus sensible aux droits des enfants et des jeunes notamment la prise en compte des besoins des droits des enfants dans le processus de planification régionale.
- Explorer le développement d'un cadre de partenariat stratégique avec l'INDH pour l'appui aux régions adhérentes à l'initiative CAEJ.
- Mettre en place un partenariat avec l'Observatoire National de Développement Humain(ONDH) pour intégrer les données spécifiques aux droits des enfants et des jeunes au niveau des systèmes d'information régionaux mis en place par l'ONDH.
- Accélérer le processus de labellisation des communes cibles actuellement de CAEJ et travailler à court terme sur la normalisation de la démarche de mise en œuvre de CAEJ et faire sortir la labellisation accompagnée des actions de sensibilisation et d'information pour unifier la compréhension du concept par les acteurs.

## II. INTRODUCTION

---

L'UNICEF a lancé l'évaluation de son Programme : « Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes (DELDEJ) ». Cette évaluation vient en réponse aux orientations issues des concertations entre l'UNICEF et la DGCL, principal partenaire de ce programme, visant à conduire une évaluation du programme, après 10 années de sa mise en œuvre, qui a vu une grande évolution du contexte social, institutionnel et politique de la décentralisation. Elle s'inscrit donc dans une optique prospective, visant un positionnement stratégique de la composante décentralisation de l'UNICEF, pour les années à venir.

Ce programme DELDEJ, qui constitue une composante du Programme de Coopération Maroc-UNICEF et qui a été mené en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur/DGCL, a été conçu, depuis 2004, pour contribuer au renforcement de la décentralisation et l'intégration des droits des enfants, des jeunes et des femmes, particulièrement les plus vulnérables, dans le système de gouvernance territoriale.

Le programme a visé l'atteinte de ces objectifs essentiellement à travers :

- L'amélioration de la gouvernance locale (outils et structures) et son orientation en faveur de la promotion et la réalisation des droits des enfants, des jeunes et des femmes, particulièrement les plus vulnérables ;
- Le développement et la mise en œuvre de réponses programmatiques visant la rééducation de la vulnérabilité des enfants, des jeunes et des femmes et l'atténuation des inégalités d'accès à leurs droits au niveau des communes cibles.

Ce programme a été mis en œuvre à travers la réalisation de trois projets :

- Planification Territoriale (PT) ;
- Commune Amie des enfants et des Jeunes (CAEJ) ;
- Ville Sûre et Amie de Tous (VSAT).

Ce programme vise à soutenir l'intégration des interventions nationales visant les enfants et les jeunes vulnérables et la mise en place d'une réponse intégrée en agissant aussi bien au niveau des adolescents en risque de décrochage scolaire qu'au niveau des jeunes et adolescents en dehors de l'école. Orienté par une approche équité, le programme vise à assurer que les actions d'employabilité et de préparation à l'insertion mises en place au Maroc puissent bénéficier à une majorité de jeunes vulnérables.

## III. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

---

### *i. Objectif de l'évaluation*

Conformément aux termes de références, cette évaluation a pour mission :

- ❖ Analyser le programme DELDEJ de point de vue bilan de résultats, modalités de gestion, stratégies et partenariats de mise en œuvre, financement, etc..., pour ces différentes composantes en vue de :

- Identifier les forces du programme et documenter les bonnes pratiques en vue de leur capitalisation ;
- Identifier les faiblesses du programme et tirer les leçons les enseignements à prendre en considération dans le futur ;

❖ Analyser :

- La valeur ajoutée du programme DELDEJ face aux priorités nationales, aux autres acteurs de la décentralisation nationaux et ceux de la coopération internationale tant en terme de résultats que de processus;
- La valeur ajoutée du programme DELDEJ en lien avec CPD (Country Programme Document) ;
- Les opportunités à saisir ;
- Les menaces à éviter

**ii. Portée de l'évaluation**

La période de l'intervention couverte par cette évaluation correspond à 10 ans de la mise en œuvre du programme. .

**IV. RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE**

---

**iii. Questions évaluatives**

Les questions évaluatives traitées par cette mission sont :

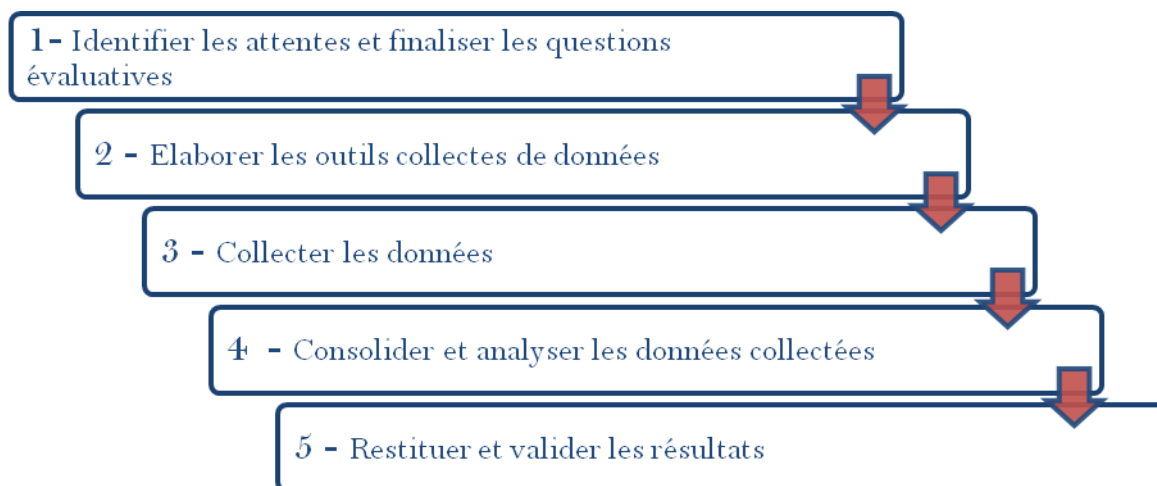
Critère d'évaluation	Questions évaluatives
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le programme DELDEJ est en ligne avec les besoins et les priorités<sup>7</sup> nationales en matière de réalisation des droits des enfants? Est-ce que le programme reflète les besoins des populations, notamment les plus vulnérables, en premiers les enfants dans les zones d'interventions?</li> <li>- Est-ce que le programme est en ligne avec le mandat, l'avantage comparatif, les priorités et les orientations de l'UNICEF?</li> <li>- Est-ce que l'évolution qu'a connue le programme est adaptée à l'évolution des compétences déléguées, et des priorités locales des enfants, notamment les plus vulnérables?</li> <li>- Quelle valeur ajoutée spécifique du programme DELDEJ par rapport à l'intervention des autres acteurs nationaux ou de la coopération internationale<sup>9</sup> au niveau des zones cibles?</li> <li>- Le programme a-t-il ciblé les enfants les plus pauvres? Quels sont les critères de sélection des bénéficiaires du programme ? des associations ? des provinces/communes</li> </ul>
Cohérence et coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle synergie, coordination et complémentarité avec les différents autres acteurs agissant dans le domaine de développement local en faveur des enfants?</li> </ul>

	<p>Y-a-t-il une cohérence de ces différentes actions ? Synergie entre le central et local, partenariat (existant ou suggéré), répartition des responsabilités,... etc. ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle synergie avec les autres composantes du programme globale de l'UNICEF</li> <li>- Y a-t-il des convergences, divergences entre les objectifs des différents partenaires du DELDEJ ?</li> <li>- Quelles sont les relations développées entre le programme et les autres plans sectoriels ? Quels sont les points de ressemblance et les points de différence?</li> <li>- Quelles relations de causalité entre la mise en œuvre du DELDEJ et ses résultats (extrants et effets)? Et avec les résultats des autres programmes de l'UNICEF?</li> <li>- Les solutions proposées du DELDEJ pour répandre aux problématiques identifiées, représentent-elles toujours la meilleure stratégie pour atteindre les objectifs du programme ?</li> <li>- Est-ce que le programme a identifié des hypothèses et de facteurs de risques? Comment ils ont été gérés ? Des plans de contingence existent? Ils sont mise à jour?</li> </ul>
Efficienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités ont été mise en œuvre avec la manière la plus appropriée en termes de ressources, et de temps alloués ? Est-ce que l'approche participative a été adoptée par le programme (planification et mise en œuvre) ?</li> <li>- Est-ce que les ressources ont été utilisées d'une façon efficiente ?</li> <li>- Est-ce qu'il n'existait pas des approches alternatives pour les bénéficiaires avec moindre coût?</li> <li>- D'autres interventions moins coûteuses permettraient-elles d'atteindre les mêmes objectifs ?</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les résultats escomptés ont étaient atteints spécifiquement pour les enfants (Bilan), notamment pour les enfants les plus pauvres et marginalisés?</li> <li>- Est-ce que les résultats atteints contribuent aux objectifs du programme initialement fixés par rapport aux trois principaux axes du programme, à savoir : PT, CAEJ et VSAT cités au niveau du contexte ?</li> <li>- Quels sont les facteurs qui ont influencé l'achèvement ou non des résultats y compris les facteurs externes?</li> <li>- Est-ce que les approches genre et droits humains, notamment les droits des enfants, sont suffisamment adoptés ?</li> <li>- Dans quelle mesure les capacités des acteurs locaux se sont-elles renforcées grâce au DELDEJ au profit des enfants?</li> <li>- Est-ce que les résultats prévus initialement ont été atteints ?</li> </ul>
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les garanties de la continuité/durabilité des résultats et changements produit par le programme après le retrait de l'accompagnement assuré par le programme, notamment pour les composantes PT et CAEJ?</li> <li>- Qu'en est-il de la disponibilité des acteurs locaux, des ressources humaines et financières appropriés pour le maintien des résultats du programme dans le long terme et la possibilité de leur généralisation de façon globale et notamment pour la composante CAEJ?</li> <li>- Dans quelles mesures les investissements réalisés dans le cadre du programme</li> </ul>

	<p>pourront produire des effets futurs ? Et dans quelle mesure les résultats produits actuellement sont pérennes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats du programme peuvent-ils être reproduits ou duplicable?</li> <li>- Comment préserver et entretenir la dynamique mise en place par le DELDEJ?</li> </ul>
--	--

**iv. Démarche méthodologique**

La méthodologie adoptée pour la conduite de la mission se décline en 5 principales étapes schématisées comme suit :



Les outils de collectes de données utilisés pour mener cette évaluation sont :

- Revue documentaire initiale et détaillée;
- Entretiens individuels ;
- Focus group ;
- Observation de terrains.

**v. Analyse de données**

L'analyse de données collectée est cruciale pour faire le pont entre les différentes phases entreprises pendant la phase de collecte de données. Il s'agit en fait de la phase où chaque donnée, qu'elle provienne des résultats d'entretien, ou de revue documentaire, est comparée et analysée à la lumière d'autres sources d'informations afin d'en valider la pertinence. Cette phase cruciale de triangulation et de synthèse sous-tend l'élaboration des constats de la revue et subséquemment des recommandations et des réajustements qui s'y rattachent. Le processus d'analyse permet donc d'assurer que chaque conclusion est soutenue par des données précises et vérifiables émanant de sources diverses.

**vi. Points forts de la mission**

La mission a été caractérisée par des points forts qui participent à son bon déroulement

- Le fait que nous avons réalisé la mission de la revue externe du programme en 2014, nous oblige à assurer une continuité d'un processus d'évaluation externe.

- Une très bonne organisation de la mission par l'équipe de l'UNICEF et une forte réactivité de cette équipe;
- Une fluidité et une abondance de données.

**vii. Limites de la mission**

Des limites ont été aussi enregistrées lors de cette mission notamment :

- La période prévue initialement pour l'évaluation a coïncidé avec les élections communales et régionales : La disponibilité des acteurs locaux n'a pas été possible que pendant la deuxième semaine du mois de septembre.
- Certaines personnes rencontrées n'ont pas été impliqués le long de la période du programme, leur contribution en matière d'appui à la mission en données est plus ou moins limitée.

**viii. Déroulement de la mission**

Cette mission d'évaluation a été menée entre août et octobre 2015. Les différentes actions menées dans le cadre de cette évaluation sont :

- Revue documentaire initiale et détaillée ;
- Réunions de cadrage et de collecte de données avec l'équipe du programme et l'équipe de l'UNICEF : Représentante Résidente, Adjoint de la Représentante Résidente - Equipe DELDEJ - Responsable S&E - Sections UNICEF ;
- Entretiens avec les organismes nationaux : DGCL et CN-INDH ;
- Entretiens avec les acteurs locaux : Présidents des communes bénéficiaires, Présidents des communes non bénéficiaires, Représentants de l'autorité locale, Coordonnateurs provinciaux et locaux – Acteurs associatifs, Conseil régional de l'oriental ;
- Entretiens groupés : Equipes provinciales et comités provinciaux ;
- Entretiens groupés avec les parents des enfants et des jeunes ;
- Visite des projets communautaires ;
- Provinces et préfectures visitées : Rabat – Ouarzazate – Zagora – Jerada – Oujda - Berkane –Figuig.

La liste des personnes rencontrées est en annexe.

## **V. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION**

Le programme "Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes (DELDEJ)" est un programme qui s'inscrit dans une logique de la réponse à la priorité nationale en matière de la consolidation de la gouvernance démocratique, il comprend trois projets :

- l'appui à la généralisation de la « Planification Territoriale (PT) » participative et sensible au genre; et
- la mise en œuvre de l'initiative « Communes Amies des Enfants et des Jeunes –(CAEJ)» pour consolider et pérenniser les acquis de la planification communale et favoriser la mise en place d'un environnement protecteur pour les enfants et les jeunes ; et
- l'expérimentation de l'initiative « Ville Sûre et Amie de Toutes et Tous (VSAT)» qui vise l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de Marrakech.

Pour réaliser ces produits, le programme DELDEJ est structuré en 3 projets :



Le programme DELDEJ s'inscrit dans le cadre des effets n° 3 et 4 de l'UNDAF 2012-2016, à savoir :

- Effet 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques, stratégies et programmes de développement économique et social.
- Effet 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au Genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.

Le résultat escompté du DELDEJ, est exprimé comme suit : Les droits des enfants, des jeunes et des femmes, particulièrement les plus vulnérables sont intégrés dans le système de gouvernance locale et des réponses programmatiques visant l'atténuation des inégalités d'accès à ces droits sont réalisées dans le cadre de la convergence des politiques publiques au niveau territorial des zones d'intervention.

L'UNICEF vise atteindre ce résultat via l'accomplissement des 3 produits (Résultats Intermédiaires, IRs) :

- Produit 1 (IR 1): Les collectivités territoriales ciblées mettent en œuvre leurs Plans de Développement, en partenariat avec les différents acteurs de développement et réalisent des initiatives locales pour la promotion et la réalisation des droits des enfants, des jeunes et des femmes, les plus marginalisés.
- Produit 2 (IR 2): L'initiative Commune7 Amie des Enfants et des Jeune, visant la pérennisation des acquis de la planification territoriale et favorisant l'égal accès des enfants et des jeunes à leurs droits, notamment la participation, est mise en œuvre et documentée.
- Produit 3 (IR 3): L'initiative Ville Sûre et Amie de Tous, visant l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de la Ville de Marrakech est conçue, planifiée et expérimentée.

### **Projet 1 : Planification Territoriale (PT)**

- Ce projet a pour objectif d'appuyer et encadrer des communes, à identifier selon des critères définis, pour améliorer l'accès des enfants et des jeunes, notamment les plus

vulnérables, à l'éducation, aux services de santé, à la culture et aux loisirs. Ces communes œuvreront dans la perspective de s'engager dans l'initiative CAEJ.

- Le programme apportera aussi son appui aux régions et provinces, en tant que collectivités territoriales dotées de larges attributions en matière de développement humain, notamment pour le volet planification régionale et son articulation avec la planification au niveau communale.

### **Projet 2 : Commune Amie des Enfants et des Jeunes (CAEJ)**

- L'initiative CAEJ vise à consolider et pérenniser les acquis de la planification communale et contribuer à mettre les enfants, les jeunes et les femmes, particulièrement les plus vulnérables, au centre des politiques et des programmes de développement des communes et leurs assurer les conditions pour une pleine participation à la gestion des affaires locales.
- Ce projet vise : i) la consolidation de la phase pilote du projet CAEJ, au niveau des communes de Bni Mathar et Guenfouda (Province de Jerrada), Aït Ouallal (Province de Zagora), Ouisselsate (Province de Ouarzazate) et Tata (Province de Tata), et ii) et l'extension progressive de cette initiative au niveau d'autres communes.

### **Projet 3 : Ville Sûre et Amie de Tous<sup>1</sup> (VSAT)**

- Le projet vise l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de la commune de Marrakech, à travers :
  - i. l'appui à la commune, aux autorités territoriales et aux associations concernées pour développer des programmes et mobiliser des budgets visant à réduire les risques d'insécurité, notamment des groupes vulnérables (Enfants, Jeunes et Femmes),
  - ii. la sensibilisation de la population, la recherche participative de solutions pratiques, et la contribution à leur mise en œuvre, pour assurer le bien-être des enfants et limiter la violence publique et le harcèlement des Enfants, des Jeunes et des Femmes.
- Les partenaires du programme sont :
  - ❖ Au niveau national
    - La DGCL
    - L'ADO
  - ❖ Au niveau territorial : la préfecture d'Oujda-Angad, les Provinces de Ouarzazate, Zagora, Tata, Jerrada, Taourirt, Figuig, Nador, Berkane Chefchaouen et la commune de Marrakech

---

<sup>1</sup> Projet conjoint entre l'UNICEF, ONU-Habitat et ONU-Femmes.

Le schéma<sup>2</sup> suivant montre la logique d'intervention du programme et ses trois projets (Sources Evaluation externe rapide du DELDEJ)

## Effets

Outcome 3 : La vulnérabilité et les inégalités, notamment celles de genre, sont réduites par le biais de l'appui aux politiques, stratégies et programmes de développement économique et social.	Outcome 4 : Les partenaires institutionnels et de la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au Genre pour la mise en œuvre d'un développement humain, intégré, équitable et durable.
--	--

## Résultat

**PCR (Programme Component Results) :** Les droits des Enfants, des Jeunes et des Femmes, particulièrement les plus vulnérables sont intégrés dans le système de gouvernance locale et des réponses programmatiques visant l'atténuation des inégalités d'accès à ces droits sont réalisées dans le cadre de la convergence des politiques publiques au niveau des zones cibles.

## Résultats

Les collectivités territoriales ciblées mettent en œuvre leurs Plans de Développement, en partenariat avec les différents acteurs de développement et réalisent des initiatives locales pour la promotion et la réalisation des droits des enfants, des jeunes et des femmes, les plus marginalisés.	L'initiative Commune Amie des Enfants et des Jeunes, visant la pérennisation des acquis de la planification territoriale et favorisant l'égal accès des enfants et des jeunes à leurs droits, notamment la participation, est mise en œuvre et documentée.	L'initiative Ville Sûre et Amie de Tous, visant l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de la Ville de Marrakech est conçue, planifiée et validée.
--	--	--

## Projets

Projet 1 : Planification Territoriale	Projet 2 : Commune Amie des Enfants et des Jeunes	Projet 3: Ville Sûre et Amie de Tous
---------------------------------------	---	--------------------------------------

<sup>2</sup> Les outcomes 3 et 4 sont ceux de l'UNDAF 2012-2016

## VI. HISTORIQUE DE L'INTERVENTION

---

Après son lancement en 2004, le DELDEJ a suivi trois cycles importants dans son évolution, il s'agit de :

- 1) Durant la période 2004-2006, le programme s'est engagé dans une démarche nouvelle de participation et de planification locale qui s'appuie sur les collectivités territoriales en tant que levier principal de mobilisation pour la création d'une véritable dynamique de développement humain qui bénéficie en particulier aux enfants. Cette approche, a été mise en œuvre dans 4 communes pilotes réparties sur les 4 provinces d'intervention du programme choisies initialement, en l'occurrence, Al Haouz, Essaouira, Ouarzazate et Zagora.
- 2) Durant le cycle 2007-2011 et en s'appuyant sur les acquis du cycle précédent. Le programme a été adapté à deux principaux chantiers lancés au Maroc : Le lancement de l'INDH en 2005 et l'adoption de la nouvelle charte communale en 2009,

Durant ce cycle, le programme s'est focalisé sur :

- L'accompagnement de la mise en œuvre du Programme de Lutte contre la Pauvreté en Milieu Rural de l'INDH au niveau de 6 provinces cibles, notamment à travers l'appui au développement et à la réplique de projets pilotes initiés au niveau local (Dar Al Oumouma, Mutuelle communautaire et Préscolaire communautaire).
  - L'accompagnement du Programme National de Renforcement de la Décentralisation, à travers :
    - i. L'appui à la généralisation de la planification communale ;
    - ii. Le développement d'outils d'aide à la planification communale (Système d'information Communal - SIC, modules de formation) ;
    - iii. L'accompagnement de 106 communes de l'oriental pour l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement (PCD);
    - iv. L'expérimentation du concept « Commune Amie des Enfants et des Jeunes ».
- 3) L'année 2011 a été marquée par la clôture de la phase 2007 – 2011 du programme coopération entre l'UNICEF et le Maroc. Les principaux résultats de ce programme peuvent être résumés comme suit :
    - Plaidoyer pour l'adoption d'une stratégie nationale de nutrition incluant la promotion de l'allaitement maternel par le Maroc ;
    - Intégration au niveau du cadre stratégique de la réforme éducative de nombreuses initiatives novatrices soutenues par l'UNICEF (facteur qualité, évaluation formative, dispositif d'évaluation et de certification, référentiel des compétences psychosociales,...) ;

- En matière de mise en œuvre d'un environnement protecteur pour l'enfance, la signature et la mise en œuvre d'une convention avec le Haut-commissariat au plan et l'Observatoire national des droits de l'enfant, pour appuyer le développement futur de politiques sociales sensibles aux droits de l'enfant par la mise en place des données ;
- Institutionnalisation de la planification communale grâce à la nouvelle charte communale promulguée en 2009.

4) Durant l'actuel cycle 2012-2016, le programme s'est focalisé sur :

- La consolidation de l'appui à la généralisation de la planification communale ;
- La Consolidation de l'expérience pilote « Commune Amie des Enfants et des Jeunes » et son extension progressive ;
- L'expérimentation, avec l'ONU Femmes et l'ONU Habitat, du concept « Villes Sures et Conviviales pour Toutes et Tous » au niveau de Marrakech.

## VII. CONTEXTE

---

### a. Contexte global

#### a. OMD

5) Le Maroc semble avoir réussi le défi d'atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Depuis l'adoption par la Déclaration du millénaire en 2000, il a déployé des efforts sans précédent pour relever les défis majeurs liés à cet Agenda, notamment la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim.

Dans ce cadre, le Maroc a réduit le taux de la pauvreté, mesurée à 1 dollar par jour et par personne, de 3,5% en 1985 à un niveau statistiquement insignifiant (presque nul) en 2014. La proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorifique (pauvreté alimentaire) a été réduit pour sa part de 4,6% en 1985 à 0,1% en 2014<sup>3</sup>.

Cependant, bien que des objectifs d'une très grande importance aient été atteints, d'autres n'ont pas été réalisés à hauteur de 100%. Il s'agit en l'occurrence de la mortalité infantilo-juvénile au Maroc. Le nombre des décès infantiles reste au-dessus des objectifs fixés.

6) Avec la conclusion des OMD à la fin de l'année 2015, et à l'occasion du Sommet spécial sur le développement durable tenu le 25 Septembre 2015 à New York, les États membres de l'ONU ont adopté un nouveau programme pour l'après 2015 de développement durable, qui comprend un ensemble de 17 objectifs mondiaux « Objectifs de développement durable » (ODD) pour mettre fin à la pauvreté, lutte contre les inégalités et l'injustice, et faire face au changement climatique d'ici à 2030. Ce programme se fonde sur les résultats des 8 OMD adoptés en 2000.

---

<sup>3</sup> <http://lematin.ma/journal/2015/le-maroc-a-reussi-le-defi-de-la-reduction-de-l-extreme-pauvrete-et-des-disparites-sociales/232548.html#sthash.Xyovgspr.dpuf>

Les États se sont engagés à donner de l'importance à la participation active des jeunes dans les processus de prise de décision, en tenant compte de leurs opinions. La voix des enfants et des jeunes a été précieuse dans l'élaboration des ODD et sera tout aussi importante dans le cadre du suivi et de la responsabilisation.

***b. UNDAF***

- 7) L'UNDAF est le cadre stratégique commun des activités opérationnelles des Nations Unies au niveau des pays. Il définit la réponse collective, cohérente et intégrée des Nations Unies aux priorités et besoins nationaux, dans le cadre des OMD, des conférences, sommets et convections internationaux et des instruments relatifs aux droits humains des Nations Unies. Dans ce cadre, le SNU (dont l'UNICEF) et le Maroc ont signé le 31 mars 2011 le plan cadre des nations unies pour l'aide au développement au Maroc 2012-2016.

L'UNDAF a défini cinq domaines de coopération identifiés conjointement avec les partenaires nationaux, y compris la société civile, il s'agit de

- (1) Le renforcement de la qualité de l'éducation et de la formation ;
- (2) L'amélioration de la santé et de l'état nutritionnel de la population ;
- (3) Le développement socio-économique et la réduction de la vulnérabilité et des inégalités ;
- (4) La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre ;
- (5) La protection de l'environnement et le développement durable.

***c. Contexte spécifique à l'UNICEF***

- 8) L'UNICEF a pour mission fondamentale de promouvoir les droits de tous les enfants de moins de 18 ans, partout dans le monde. Il est chargé de défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement. L'UNICEF s'appuie sur la convention relative aux droits de l'enfant et œuvre pour que les droits de l'enfant s'inscrivent dans une éthique sociale et dans un code de conduite international en faveur des enfants.
- 9) En septembre 2013, le Conseil d'Administration de l'UNICEF a adopté son Plan stratégique, 2014-2017 qui stipule que "*la stratégie d'équité, axée sur les enfants et les familles les plus défavorisés et exclus, traduit en action l'engagement de l'UNICEF en faveur des droits des enfants. Dans la mesure où les enfants disposent de chances inégales dans la vie – dans ses dimensions sociale, politique, économique, civique et culturelle – leurs droits sont violés. C'est pourquoi l'accent placé sur l'équité est si essentiel, elle accélère les progrès sur la voie de la réalisation des droits de l'homme de chaque enfant, qui est le mandat universel de l'UNICEF, comme stipulé dans la Convention relative aux droits de l'enfant*".

Ce nouveau plan stratégique vise à contribuer à la réalisation des droits de tous les enfants en insistant sur l'équité. Ses axes prioritaires de l'intervention sont :

- (1) Santé ;
- (2) VIH et Sida ;
- (3) eau assainissement et Hygiène ;
- (4) Nutrition ;
- (5) Education ;

- (6) protection de l'enfance et ;
- (7) inclusions sociale.

## **b. Contexte national et local**

### ***a. Introduction***

- 10) Le contexte national est en pleine transformation à tous les niveaux et touche différents aspects : structurel, institutionnel, organisationnel, économique, environnemental et social. Il est caractérisé par le lancement de plusieurs chantiers et programmes structurants du pays: l'adoption de la nouvelle constitution en juillet 2011, le lancement de chantier de régionalisation avancée, l'adoption des nouvelles lois organiques relatives aux collectivités territoriales, l'organisation des élections locales et régionales, la réforme de la justice, la réforme de l'enseignement et de l'éducation...

Le Maroc a connu un processus continu d'intégration d'approches de développement, qui lui a permis d'expérimenter plusieurs manières de voir et de concevoir son développement. Actuellement, engagé dans un large processus de développement socio-économique et de décentralisation, le Maroc s'inscrit dans une nouvelle philosophie de développement où le territoire local devient un facteur déterminant et les populations locales passent de simples bénéficiaires à de véritables acteurs de développement.

### ***b. Nouvelle constitution 2011***

- 11) Suite aux mouvements du "printemps Arabe" qu'ont connus les pays du nord de l'Afrique et du Moyen-Orient, le Maroc a été aussi l'objet de plusieurs manifestations menées surtout par les jeunes. Pour faire face à cette situation, le Maroc s'est engagé dans plusieurs chantiers de réformes politiques et sociales notamment par l'adoption de la nouvelle constitution (en juillet 2011). Cette nouvelle constitution est venue consacrer de nouveaux droits et induire de nouvelles approches visant le renforcement de la démocratie participative, l'amélioration de la gouvernance de la chose publique. Dans ce contexte, et pour la première fois au Maroc, les droits à la santé, à l'éducation, au logement, à l'emploi et à la participation se retrouvent au rang de droit constitutionnel.

### ***c. Décentralisation et planification communale***

- 12) La volonté du Maroc par l'adoption de la décentralisation et de la déconcentration date de plusieurs années. En effet, ce processus a débuté dans les années 90, et il a été confirmé par les orientations royales et par les priorités déclarées par les gouvernements qui se sont succédés.

La déclaration gouvernementale du 19 janvier 2012, viendra plus tard affirmer que la mise en place de la régionalisation avancée et la consolidation de la décentralisation et de la déconcentration sont des chantiers vitaux pour le développement et la modernisation des structures de l'Etat et la promotion du développement durable et intégré.

Ce processus s'est accéléré avec l'adoption de la nouvelle charte communale de 2009, le code électoral, et les lois organiques relatives aux collectivités territoriales de

2015. L'objectif de cette réforme est de permettre un développement local durable, de manière à répondre aux besoins spécifiques et adaptés des territoires.

- 13) L'organisation territoriale du Maroc repose sur un système complexe dans lequel les régions et les préfectures ou provinces — respectivement à dominante urbaine ou rurale — concernent aussi bien la décentralisation que la déconcentration ; elles constituent donc des « niveaux de dédoublement fonctionnel ». Lors du découpage administratif de 2009, il existait 16 régions associées rassemblant 75 préfectures ou provinces (13 préfectures et 62 provinces), elles-mêmes regroupant 1 503 communes (221 urbaines et 1 282 rurales) ; l'échelon de la commune étant le plus ancien dans le cadre de la décentralisation.

En 2015, le Maroc se dote d'un nouveau découpage territorial, annoncé par le projet de régionalisation avancée de 2011. Il compte désormais 12 régions, le nombre de provinces ou préfectures et communes étant resté inchangé.

- 14) Un des moyens de concrétisation locale de chantier de décentralisation est la mise en place d'un plan communal de développement (PCD) conformément à la charte communale de 2009 et qui vient d'être remplacé par le plan d'action de la commune selon les modifications apportées en 2015. Cette démarche est basée sur une planification participative où les acteurs locaux identifient et approuvent leur plan de développement local pour une période donnée. Le processus d'élaboration du PCD et le plan d'action de la commune trace les grandes orientations de développement et les actions prioritaires à mener pour chaque commune en fonction des ressources mobilisables pour atteindre les objectifs de développement préalablement fixés. La réalisation du diagnostic territorial constitue un préalable pour toute action de développement local, permettant d'associer les concernées autour d'une vision commune du devenir de leur territoire.

#### *d. INDH*

- 15) Au plan social, l'INDH constitue un bel exemple de ce processus de décentralisation et déconcentration en matière des politiques publiques locales de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité. La démarche déconcentrée, participative et partenariale avec les acteurs locaux (Elus, services extérieurs et société civile) a créé une dynamique positive et contribuer au développement d'une nouvelle approche de faire le développement au niveau local.

L'INDH est initiative axée sur une démarche volontariste qui préconise, pour la première fois dans l'histoire du Maroc, une politique de planification ascendante avec des principes de bonne gouvernance, et qui cible prioritairement les populations exclues et les populations pauvres. Les objectifs fixés sur le court et moyen terme étaient de réduire la pauvreté, la vulnérabilité, la précarité et l'exclusion sociale et sur le long terme d'instaurer une dynamique pérenne en faveur du développement humain et du bien-être de la population et d'améliorer l'IDH.

En 2015, la seconde phase de cette initiative va être clôturée fin de 2015. Elle a bénéficié d'un budget de 17 milliards de dirhams. Cette phase a élargi son champ d'action à 601 communes rurales et 530 quartiers urbains défavorisés à travers les régions du Maroc.

Actuellement et avec l'achèvement de la deuxième phase de l'INDH et la préparation du lancement de la troisième phase. L'INDH a toujours été un moyen de financement

de toutes les initiatives émanant du local y compris celles qui touchent l'enfance et la jeunesse.

- 16) En 2015, le Roi du Maroc revient sur les disparités sociales que connaît le Maroc. Dans son discours du 30 juillet 2014, et suite au diagnostic des maux qui ralentissent le développement, le Roi annonce le lancement d'un vaste chantier de mise à niveau de régions enclavées dans le monde rural et les zones montagneuses, il s'agit d'un programme 2016-2022, d'un budget de 55,8 milliards de dirham et qui cible intervenir dans 24.000 Douars avec 20.800 projets au profit de 12 millions de citoyens. Sa mise en œuvre suivra un plan d'action intégré, fondé sur le partenariat entre les différents départements ministériels, les institutions concernées, les conseils régionaux et locaux et l'INDH. Au titre de 2016, un budget de 7 milliards sera réservé pour ce programme.

#### *e. Question de la jeunesse et de l'enfance*

- 17) La question des enfants et des jeunes se trouve au carrefour des politiques publiques du pays : de l'éducation, de l'enseignement, de l'économie, du sport, de la culture, des affaires sociales, du logement, etc. L'efficacité des politiques publiques se reflète dans la mise en œuvre effective des facteurs matériels et institutionnels propices à l'épanouissement de l'enfance et de la jeunesse marocaine, à son expression et à la libération de ses aptitudes et de sa créativité.
- 18) Après les événements de 2011 "Printemps arabe", Les préoccupations liées aux enfants et aux jeunes et les enfants, sont devenues au cœur des enjeux stratégiques du pays en termes de participation à l'essor politique et économique, à la promotion de la citoyenneté ou encore à la promotion d'un projet de société moderne, démocratique piloté par les droits. Dans ce sens, la nouvelle constitution de 2011, notamment son article n° 33, a encouragé la participation des jeunes par la création du Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative. La loi cadre relative à ce conseil est en cours d'élaboration.

#### *f. Question de l'égalité entre les sexes*

- 19) Dans le cadre de l'amélioration de la situation de la femme, le Maroc a entamé une politique en sa faveur depuis le début des années 90, avec plusieurs événements marquants qui ont donné de l'élan à une approche genre, en matière de politique publique, notamment :

**1991** : Adoption de la convention sur les droits de l'homme ;

**1993** : Entrée des femmes au parlement ;

**1997** : Nomination de 4 femmes en poste de Secrétaires d'Etat ;

**1999** : Élaboration du plan d'action national pour l'intégration des femmes au développement (PANIFD) ;

**2004** : Adoption du Code de la famille ;

**2011** : Adoption de la nouvelle constitution du Maroc (principe de l'égalité Homme /Femme).

- 20) La constitution du 2011 forme un tournant historique solennisant la reconnaissance du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'engagement de le respecter. Son préambule affirme que le Royaume du Maroc « s'engage (...) à combattre et bannir toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe,... ».

- 21) Le Maroc est signataire de 8 des 9 instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Le Maroc s'est également engagé à mettre en œuvre la Déclaration et le Programme d'Action de Beijing, adoptés à la 4<sup>ème</sup> conférence sur les femmes en 1995 ainsi que la Déclaration du Millénaire pour le Développement. Il est aussi la signature de la Convention Internationale des Droits des Enfants.
- 22) L'Enquête Nationale sur la Prévalence de la Violence à l'Égard des Femmes au Maroc réalisée en 2009 par le Haut-Commissariat au Plan<sup>4</sup> démontre que près de 6 million de femmes, soit 62,8%, ont subi un acte de violence sous une forme ou une autre durant les douze mois précédant l'enquête (3,8 millions en milieu urbain et 2,2 millions en milieu rural). Près de 3,4 millions de femmes ont subi, à un moment ou à un autre de leur vie, un acte de violence physique depuis l'âge de 18 ans, soit un taux de prévalence de 35,3%. Les victimes sont deux fois plus nombreuses en milieu urbain (2,2 millions) qu'en milieu rural (1,1 million). C'est dans les lieux publics que cette violence est la plus répandue. Avec un taux de prévalence de 9,7%, près d'un million de femmes en sont victimes, soit 2 femmes violentées physiquement sur 3. Le taux de prévalence dans ces lieux est 5 fois plus élevé en milieu urbain qu'en milieu rural (14,2% contre 3,1%).

## VIII. ANALYSE DES DONNÉES

---

23) Les zones d'intervention du programme sont:

- La préfecture d'Oujda-Angad et les provinces de Figuig, Jerrada, Taourirt, Berkane, Nador et Driouch, relevant de la région de l'Oriental ;
- Les Provinces de Zagora et Ouarzazate, relevant de la région de Souss-Massa-Draa ;
- la Commune urbaine de Marrakech, relevant de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz ;
- La Commune de Tata relevant de la région de Guelmim-Smara.

24) Les critères de choix des sites d'interventions du programme et ses trois projets sont ceux identifiés lors de la première sélection faite par le programme de coopération UNICEF-Maroc, il s'agit de (1) le taux élevé de pauvreté ; (2) la faible performance en matière d'éducation, de santé et de nutrition par rapport aux indicateurs, et aussi sur la base des engagements antérieurs entre l'UNICEF et les acteurs marocains et la prédisposition des donateurs.

---

<sup>4</sup> Le HCP a défini lors de cette étude six formes de violences à l'égard des femmes : + Violence physique : regroupe tous les actes qui causent une blessure physique ou un traumatisme non accidentel qui portent atteinte directement à l'intégrité physique de la femme. + Violence sexuelle : englobe les rapports sexuels forcés, le harcèlement sexuel avec attouchements, l'exposition à des actes indécents, l'incitation à la prostitution et les pratiques sexuelles subies sans consentement. + Violence psychologique : est définie comme étant tout acte qui « consiste à dominer ou à isoler une femme, ainsi qu'à l'humilier ou à la mettre mal à l'aise ». + Violence économique : est définie comme étant « tout acte qui consiste notamment à nier à une femme le droit d'accéder aux ressources et d'en avoir la libre disposition ». Elle englobe le contrôle du salaire, des revenus générés par les biens possédés par la femme (biens immobiliers, commerce, bétail, etc.) et des comptes bancaires. + Atteintes à la liberté individuelle : se manifestent par le contrôle des sorties de la femme, du choix de ses amies/amis et de sa tenue vestimentaire, de la liberté d'étudier ou de travailler, d'utiliser une méthode de contraception, etc. + Violence juridique ou liée à l'application de la loi : englobe les infractions aux règles instituées par le Code de la famille. Elle concerne les femmes mariées et les femmes divorcées ou remariées qui ont des enfants de leur ex-mari.

Le critère principal de choix reste la prédisposition des donateurs et les relations de partenariat développées entre l'UNICEF et certains acteurs locaux. Le critère de taux de pauvreté des sites concernés n'a pas été pris dans le ciblage comme un critère essentiel. D'ailleurs la réussite de telle expérience de démonstration doit veiller à mettre en place les conditions de sa réussite comme expérience pilote et de ne pas se limiter à des critères de pauvreté. Un critère de la réussite d'une expérience pilote est la disponibilité des ressources humaines et financières afin de répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires.

Le choix de Zagora et Ouarzazate a été justifié par la continuité de la présence de l'UNICEF dans ces sites.

- 25) Dans une logique de mieux cibler la catégorie des enfants et des jeunes, le choix des communes comme unité de base pour la mise en œuvre du programme est pertinent. En effet, les communes marocaines ont de larges attributions en matière de développement social et humain et constituent l'échelon décentralisé le plus proche des populations où se croisent l'offre et la demande relatives aux services sociaux, économiques et culturels. Ceci étant, une part importante des problèmes des enfants, des adolescents, des jeunes et des femmes, trouvera une réponse à l'échelle communale, à la lumière des grandes orientations des stratégies et programmes nationaux.
- 26) Au lancement et dans une logique d'expérimentation, le choix des communes comme unité de base pour la mise en œuvre du programme reste un choix pertinent qui répond au mieux aux attentes du projet. Les communes assurent une proximité vis-à-vis de la population locale et garantissent un accès des citoyens à plusieurs services publics. La prise en compte des besoins et des attentes des enfants et des jeunes est fortement dépendant des services offerts par ces collectivités territoriales. Ces communes constituent la solution idéale pour assurer un développement local.
- 27) La reconnaissance de la problématique traitée par le DELDEJ par les personnes impliquées diffère d'une personne à un autre. Elle est liée essentiellement au degré et au niveau de participation de ces personnes interviewées. Les problématiques reconnues sont : une absence de la participation dans la gestion de l'affaire locale, les droits fondamentaux en particulier ceux de la fille, la planification pour les communes, Absence de SIC, la sécurité des enfants dans les établissements, ...

La majorité des personnes interviewées considèrent le DELDEJ comme une intervention d'appui à la planification. Ce constat est justifié par l'importance du projet PT dans la mise en œuvre du programme.

La meilleure solution pour répondre aux besoins des populations c'est de les impliquer dans la programmation des interventions au niveau territorial (local, provincial et régional). Le DELDEJ propose une solution locale pour répondre aux besoins au niveau des PCD. L'adoption de l'approche participative et l'approche genre dans la planification permet l'identification des besoins réels et prioritaires de différentes catégories de la population notamment les enfants et les femmes.

- 28) Le projet PT a proposé un dispositif complet pour accompagner les communes rurales dans le processus d'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement. Il a aussi contribué à un perfectionnement et une capitalisation des outils d'aide à l'intégration de l'approche basée sur les droits humains dans le processus de la planification territoriale pour l'opérationnaliser sur le terrain, et la

production des données et des connaissances, au niveau local, sur la situation des enfants, des jeunes et des femmes facilitant la conception de réponses programmatiques pertinentes au profit de cette catégorie sociale. Un focus particulier est porté sur la mise en application des principes de la participation, notamment des enfants et jeunes, de l'équité d'accès aux droits, conformément aux dispositions de la constitution et des orientations stratégiques de l'UNICEF au niveau global et régional.

- 29) Le Ministère de l'Intérieur/DGCL a engagé un ensemble de réformes visant à offrir un cadre modernisé et des moyens renforcés aux collectivités territoriales. Dans ce cadre, un accord couvrant la période 2010-2014, a été signé entre la DGCL, l'Agence de l'oriental et l'UNICEF pour l'accompagnement de toutes les communes de l'oriental, de moins de 35.000 habitants, à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs PCD.

Cette expérience vient en complément à d'autres initiatives portées par la DGCL et réalisées par d'autres partenaires : l'ADS et les CPDH (Plus de 500 Communes) Association Targa et Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Préfectures et Provinces du Nord – Maroc (Plus de 230 communes au Nord du Maroc)<sup>5</sup>.

La particularité de cette expérience portée par l'UNICEF réside principalement dans la prise en compte des aspects liés aux droits des enfants et des jeunes dans le processus de planification communale. Cette particularité a été généralement mise en évidence à travers les principaux résultats du projet PT.

Le projet PT s'inscrit dans une logique de généralisation des PCD lancés par la DGCL. En effet cette intervention de DELDEJ au (106 communes) ne peut pas être considérée comme une action de démonstration ou pilote, il s'agit des actions de terrains à grande échelle. Le volet pilote réside dans le ciblage de l'intégration des droits des enfants et des jeunes dans ce processus.

- 30) Le DELDEJ a ciblé plusieurs axes d'interventions (éducation, santé, gouvernance, planification...). En effet les attentes des enfants et des jeunes sont multiples et variées, ce qui explique la nécessité de toucher plusieurs axes et secteurs d'intervention. Cependant ces actions doivent être mises en place dans le même territoire et au profit de la même population bénéficiaire.
- 31) L'échelle territoriale de l'intervention du programme rend très difficile de justifier son caractère démonstratif et d'expérimentation (présence dans plusieurs sites par des actions isolées) et l'articulation et la complémentarité entre ces actions qui sont isolées et éparpillés dans l'espace (faire un peu de tout et partout).
- 32) La démarche de choix de sites ne permet pas d'avoir un choix raisonné qui peut présenter plus de chance de réussir une telle expérience pilote comme celle de CAEJ ou de VSAT. En, effet pour bien mettre en œuvre les conditions nécessaires pour réussir une expérience pilote, il fallait :

- Cibler aussi des communes ayant des pré-requis notamment financier pour bien mettre en œuvre des actions en faveur des jeunes et des enfants,

---

<sup>5</sup> <http://www.targa-aide.org/index.php/projets/projets-en-cours/item/14-programme-d-appui-et-d-accompagnement-a-la-realisation-des-plans-communaux-de-developpement-pcd>

- Assurer une complémentarité entre les 3 projets au niveau du même territoire.
- 33) La méthodologie suivie pour l'élaboration des PCDs prend en considération les stratégies de l'Etat dans les différents secteurs et les différents programmes nationaux, régionaux, provinciaux et locaux, ainsi que les conventions internationales signées par le Maroc. Cette méthodologie a intégré aussi des aspects qui répondent aux attentes et besoins des enfants et des jeunes.
- 34) La réalisation du projet PT a été marquée globalement par une faible implication des élus dans le processus. Cette faible implication s'explique par plusieurs raisons notamment : les enjeux politiques de quelques élus peuvent se retrouver en contradiction avec les besoins qui peuvent être identifiés d'une manière participative par la population. Le faible niveau d'instructions de quelques élus constitue aussi un facteur dans ce sens.

Cette faible implication a un effet immédiat qui se traduit par la faible appropriation et prise en compte des priorités des enfants et des jeunes dans les projets et actions à mettre en œuvre par la commune. Dans ce cadre, les présidents des communes jouent un rôle essentiel dans le processus d'implication notamment vu leurs capacités à influencer les membres du conseil communal

- 35) La majorité des communes rurales souffre du taux d'encadrement faible, le soutien apporté par le programme à ces communes dans le domaine de planification stratégique est très bénéfique. Les cadres impliqués dans la mise en œuvre de PT ont acquis des connaissances et pratiques en matière de planification communale très satisfaisantes.

Pour les communes ayant adoptées la démarche complète de processus de planification sont devenus porteurs de discours de développement, au lieu de considérer la planification communale comme juste une obligation légale.

- 36) Le projet PT ne peut pas être poursuivi dans sa logique expérimentée et capitalisée. En effet, et selon la nouvelle loi 113.14 relative aux communes, adopté en 2015, les PCD ne seront plus un document légal de programmation et de planification des activités, ils seront remplacés par des plans d'actions des communes, et qui va traiter juste les projets qui font partie de ses prérogatives et dont les ressources financières sont mobilisables.

Cette loi organique N°113.14 a apportée quelques modifications notamment la substitution de dispositif de planification PCD par des plans d'actions de la commune, ce plan d'action précise les interventions de développement à réaliser par la commune sur une période de 6 ans. Ce plan d'action doit être précédé par un diagnostic des besoins et aussi une évaluation des ressources disponibles pour la commune. Ce plan d'action peut être mis à jour après trois ans de son lancement. La démarche de la réalisation de ce plan d'action est à arrêter par texte réglementaire.

La capitalisation sur l'expérience de DELDEJ dans ce domaine notamment en matière de l'adaptation des guides peut certainement servir pour la mise en place des outils de l'opérationnalisation de cette nouvelle démarche des plans d'action des communes qui vont remplacer les PCDs. Une mise à jour et une adaptation est nécessaire pour les outils, et des séances de cadrage et d'information est aussi nécessaire pour les formateurs.

37) D'une manière générale, la loi organique n° 113.14 relative aux communes, n'intègre pas des mesures qui peuvent attribuer aux résultats de partenariat entre l'UNICEF et la DGCL. Le non recours aux diagnostics dans cette nouvelle démarche de l'élaboration des plans d'action des communes risque d'affaiblir la prise en compte des besoins des enfants et des jeunes dans les livrables de ce processus.

38) La capacité de mobilisation des financements des communes dépend essentiellement du président de la commune et du tissu associatif du territoire donné. Ces fonds peuvent couvrir plusieurs axes et secteurs notamment ceux des enfants et des jeunes. Cependant la faible implication de certains présidents dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des PCDs a des conséquences négatives sur la mobilisation des fonds pour la mise en œuvre des projets inscrits dans les PCDs.

Des communes ont aussi bénéficié de l'existence des programmes sectoriels au niveau de leur territoire pour financer des projets identifiés dans les PCD (PERG, PAGER...).

39) L'élaboration des PCDs a été mise en œuvre par les équipes techniques communales avec l'accompagnement de l'Equipe préfectorale d'accompagnement. Plusieurs actions de formation ont été organisées (Enquête ménages, Système SIC, diagnostic participatif, planification stratégique, intégration de l'approche genre et droits humains dans L'élaboration des PCDs, construction des partenariats, suivi-évaluation, etc...).

Les personnes impliquées directement dans la mise du programme (notamment PT et CAEJ) ont développé une compétence et un bagage terminologique et conceptuel très riche en matière des concepts et pratiques de développement local avec une concentration des thématiques liées aux droits des enfants et des jeunes.

40) L'intervention de l'UNICEF en matière de l'adaptation des outils en matière de la planification territoriale notamment la prise en compte des droits des enfants et des jeunes est très appropriée et peut donner des résultats significatifs. Cependant, L'UNICEF ne peut être un acteur responsable de la réalisation des PCD des communes regroupant toutes les actions de développement.

L'expérience de DELDEJ dans ce sens peut être très intéressante par un appui méthodologique pour la prise en compte des besoins des enfants et des jeunes dans la démarche de l'élaboration de plan d'action selon la nouvelle réglementation.

41) Le DELDEJ s'est fixé comme objectif la poursuite de l'accompagnement de la DGCL, tout en procédant à un recentrage de son appui dans le cadre d'un processus de convergence territoriale et thématique. Dans cette perspective, le plan d'action 2012 a marqué le premier pas vers une transition progressive d'une action d'appui à la planification vers un soutien à la mise en œuvre du PCD des communes les plus engagées, en particulier dans les thématiques couvertes par le mandat de l'UNICEF (éducation, santé, protection, droit des enfants, préparation aux urgences, eau potable et assainissement).

42) Vu les difficultés d'intégrer par L'UNICEF des indicateurs concernant la protection des droits de l'enfance autrement. Le projet PT est le meilleur moyen pour intégrer d'une façon systématique la réalisation des droits des enfants dans le système de gouvernance locale, à travers les outils (SIC, modules de formation) et la démarche (renforcement des capacités locales en matière des droits humains des enfants).

Cependant la complexité des thématiques traitées par le projet notamment la violence y compris sexuelle ; le travail domestique des filles, les enfants en situation de rue ; les enfants abandonnés rende très difficile d'avoir toutes les données nécessaires pour apprécier ces thématiques.

- 43) La contribution l'UNICEF, via le DELDEJ, à la généralisation de la planification territoriale présente une opportunité pour proposer des réponses programmatiques relatives à l'accès équitable des filles, des garçons, des jeunes femmes/hommes et des femmes à leurs droits. La démarche proposée ne doit pas se limiter sur juste une proposition des projets et programmes en faveur de cette catégorie, la réponse à ses attentes par des actions concrètes est fondamental pour réussir cette intervention. Dans ce cadre, le DELDEJ a essayé de dépasser cette contrainte par le financement des projets notamment au profit des enfants et des jeunes.
- 44) Les principaux résultats du PT sont : (1) Le renforcement des capacités des partenaires locaux en matière de planification participative et stratégique ; (2) Elaboration d'un PCD qui répond aux besoins prioritaires de la population ; (3) La cohésion des efforts de différents intervenants (Collectivités locales, Services extérieurs, ONGs ...) pour participer au développement local. (4) Conclusion de plusieurs partenariats entre les collectivités locales et les autres acteurs de développement.
- 45) Le CAEJ est un programme international de l'UNICEF lancé en 1996 et qui vise à concrétiser au niveau local la Convention Internationale Relative aux Droits de l'Enfant. Initialement développé pour les villes (Ville Amie des Enfants – VAE), le concept se veut évolutif et modulable du moment que le système de gouvernance repose en partie sur la décentralisation.
- 46) Il a été adapté au contexte marocain à travers des voyages d'échanges d'expériences avec des partenaires français, une étude de faisabilité juridique et un atelier d'opérationnalisation. L'adaptation du modèle global au contexte national a permis d'établir un certain nombre d'actions et de critères nécessaires à satisfaire pour que la commune bénéficie du label CAEJ.
- 47) A travers le projet CAEJ, l'UNICEF avec ses partenaires, vise un véritable changement d'état d'esprit, une façon nouvelle de s'adresser aux enfants et aux adolescents, de veiller à leur intérêt particulier et de les considérer dans tous les projets menés au niveau local. L'enfant et l'adolescent, en particulier les plus vulnérables, doivent être considérés comme des usagers du service public, à qui l'on offre un service de qualité et adapté à leurs besoins spécifiques.
- 48) L'expérience CAEJ, qui constitue une composante complémentaire à la composante planification territoriale et qui vise à consolider et pérenniser les acquis de la planification communale et contribuer à mettre les enfants, les jeunes et les femmes, particulièrement les plus vulnérables, au centre des politiques et des programmes de développement des communes et leur assurer les conditions pour une pleine participation à la gestion des affaires locales. Il s'agit de développer un modèle conceptuel de communes engagées dans la promotion et la réalisation équitable des droits des enfants et des jeunes selon un processus structuré et basé sur la labellisation des Communes.
- 49) Le projet CAEJ prévoit une intervention basée sur 9 piliers : Pilier 1: La participation des enfants et des jeunes - Pilier 2 : Un cadre juridique favorable aux

enfants et aux jeunes - Pilier 3 : Une stratégie locale pour le droit des enfants et des jeunes - Pilier 4 : Un mécanisme de coordination sur les droits des enfants et des jeunes - Pilier 5 : Des études d'impact et d'évaluation - Pilier 6 : Un budget pour les enfants et les jeunes - Pilier 7 : Un rapport périodique sur la situation des enfants et les jeunes - Pilier 8 : La vulgarisation des droits des enfants et les jeunes - Pilier 9 : Un plaidoyer indépendant pour les enfants et les jeunes.

- 50) Le concept CAEJ peut constituer un cadre fédérateur pour la convergence de l'action publique en faveur des Enfants et des Jeunes qui permettra le développement de modèles répliquables visant le bien-être de ces catégories de population. Il s'agit d'un concept de développement qui prévoit la mise en place des mécanismes pérennes pour l'intégration des enfants et des jeunes dans la gestion des affaires locales. Il s'agit de mettre en place des organes de gouvernance constitués des enfants et des jeunes, de planifier et d'assurer la réalisation de certaines actions dans la commune amie des enfants et des jeunes.

Bien que cette expérience nécessite une volonté politique forte pour sa réussite, et d'après les données collectées, la CAEJ constitue une plateforme locale fédératrice des actions et des interventions en faveur des enfants et des jeunes.

- 51) La justification du choix du rural comme milieu d'intervention du CAEJ s'explique par la multitude problèmes qui se manifestent dans ce milieu en relation avec l'enfance et la jeunesse.

La prise en compte du niveau province n'a pas été considérée d'une manière significative par le projet CAEJ. En effet, le projet s'est arrêté et s'est focalisé essentiellement sur le niveau communal. D'ailleurs la réponse aux attentes des enfants et des jeunes ne peut pas être traitée uniquement par le niveau communal, des solutions peuvent être prises en compte par le niveau provincial et régional qui complète le niveau communal (Exemple : la mise en place d'un Dar Talib peut être envisagé au niveau intercommunal).

- 52) Plusieurs étapes ont précédé la mise en œuvre effective du projet pilote CAEJ, de manière à établir sa pertinence et sa faisabilité au Maroc : + Des échanges d'expériences avec des partenaires étrangers : voyage d'étude d'une délégation marocaine visant à découvrir le réseau français « Ville amie des enfants », visite au Maroc d'une délégation française composée de membres du Comité français de l'UNICEF et de représentants de la ville d'Agde + Une étude sur la réalisation et la promotion des droits des enfants et des jeunes à l'échelon communal visant à vérifier la faisabilité juridique du projet et à identifier les bonnes pratiques communales existantes+ Un atelier d'opérationnalisation du concept de Commune amie des enfants visant à l'adapter au contexte politique et juridique marocain.

Ce travail a débouché sur la révision des neuf piliers permettant de construire une CAEJ, à la lumière du cadre juridique national et de l'expérience acquise des collectivités locales. Il a permis d'élaborer des plans d'action visant l'intégration des neuf piliers d'une CAEJ au cadre et aux structures de la gouvernance locale au Maroc et d'identifier des réponses programmatiques adaptées.

- 53) L'initiative pilote de CAEJ a concerné cinq communes pilotes, dont quatre rurales et une urbaine, ont été choisies pour tester l'approche ; il s'agit de (1)CR de Aït Ouallal, province de Zagora (2) CR de Ouisselsate, province de Ouarzazate (3) CR de

Bni Mathar, province de Jerada (4) CU de Tata, province de Tata (5)CR de Guenfouda, province de Jerada.

Ces communes ont signé une charte d'engagement pour l'obtention du titre « Commune amie des enfants et des jeunes », en déclarant: i) mobiliser toutes les parties prenantes pour intégrer un plan d'action pour les enfants et les jeunes dans le PCD, ii) promouvoir l'éducation des jeunes et des enfants au civisme et à l'insertion dans la vie de leur commune et iii) améliorer l'accès des jeunes et des enfants à l'éducation, aux services de santé, à la culture et aux loisirs.

Parmi ces 5 sites pilotes, quatre communes rurales partenaires de l'UNICEF depuis plusieurs années dans la mise en œuvre du Programme Développement local de coopération Maroc-UNICEF. Quant à la ville de Tata, elle a été ajoutée vu qu'elle dispose de nombreux atouts permettant la mise en œuvre de l'approche CAEJ, dont une volonté politique locale manifeste, un plan d'action communal (Agenda 21 local) et un accord de coopération décentralisée avec la Ville amie des enfants Agde, située dans le sud de la France.

- 54) Le projet CAEJ, n'a pas pu atteindre son objectif relatif à sa généralisation à une vingtaine d'autres communes entre 2012-2016. Cependant, des requêtes de la part de quelques présidents ont été reçues par l'UNICEF, qui sollicitent une généralisation de cette expérience au niveau de leurs communes.
- 55) Au moment de son lancement, le projet CAEJ a bénéficié d'un appui politique important. En effet, lors de la cérémonie officielle de son lancement, le 20 novembre 2009, les cinq communes pilotes ont signé une Charte d'engagement pour l'obtention du titre Commune amie des enfants et des jeunes, en présence de SAR la Princesse Lalla Meryem.
- 56) D'une manière générale, la mise en place de cette initiative a permis de disposer d'un modèle conceptuel adapté au contexte marocain (par ses points forts et ses insuffisances), sa mise en œuvre a été caractérisé par certains éléments de points forts notamment ;
- Mise en place d'un pool de personnes ressources informées et sensibilisées sur la question ;
  - Développement un savoir-faire adapté au contexte national en matière de la mise en œuvre de CAEJ ;
  - Dans certains cas, le renforcement de communication entre les décideurs communaux et les familles des enfants et de jeunes ;
  - Préparation de la relève et forme une nouvelle génération d'élus compétents et engagés.

Cependant certaines insuffisances ont été constatés, il s'agit notamment de :

- Faible réponse aux attentes exprimées en faveur des enfants et des jeunes par les actions réalisées par les conseils communaux concernés ;
- Faible engagement des décideurs locaux ;
- Faible implication de la société civile ;

- Discontinuité des actions menées dans le cadre de CAEJ.

Vu l'absence des données, il est très difficile de quantifier ces constats. A noter que ces derniers diffèrent d'une commune à une autre.

- 57) Malgré l'expérience accumulée par l'UNICEF en matière de la mise en œuvre du concept CAEJ, une faiblesse a été constatée en matière de la mise en œuvre des actions et des activités de labellisation et la "commercialisation" du concept pour les décideurs centraux et locaux pour une appropriation de concept et d'un début de son processus de généralisation.
- 58) Le projet CAEJ a permis la mise en place des CCEJ composés des enfants et des jeunes. Le processus de nomination/désignation a suivi deux principales démarches : démarche démocratique élective ou démarche de désignation. La première démarche a permis aux enfants et jeunes de se sensibiliser aux concepts de la démocratie participative, un tel choix peut assurer un engagement des enfants et jeunes élus.

La composition du CCEJ (des enfants et des jeunes) a mis en place une équipe hétérogène par rapport à la compréhension des choses et aussi par rapport aux attentes. Le mode de choix des membres de CCEJ diffère d'un site à un autre.

La présence des filles dans les CCEJ au niveau du CAEJ montre une représentativité importante. Cependant, cette participation reste influencée par les habitudes de la communauté. Plus la fille devient plus âgée, plus elle trouve de difficulté pour décider librement dans sa participation ou non dans les activités du programme.

- 59) La réussite de la mise en place de concept CAEJ dépend d'un certain nombre de conditions: Engagement de l'autorité locale notamment le gouverneur, la prédisposition des élus notamment le président de communes, existence de staff permanent de la commune capable de suivre l'opération, la mobilisation des ressources financières ....
- 60) Au niveau pratique, le mouvement CAEJ a permis aux enfants et jeunes de participer aux processus décisionnels communaux et d'aider les décideurs à concevoir "la ville de leurs souhaits"; de plus, des indicateurs de qualité de sensibilisation aux enfants et aux jeunes ont été établis pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs en faveur des enfants. Cependant, les PCD des autres communes non ciblées par le DELDEJ ont aussi intégré des actions et des projets relatives aux enfants et aux jeunes.
- 61) Le Conseil Communal des Enfants et des Jeunes est un outil de participation au niveau local qui représente les intérêts des citoyen(ne)s âgé(e)s moins de 24 ans. Cet outil donne l'opportunité aux jeunes membres d'une part, à questionner le processus de prise de décision en matière de gestion de l'affaire locale, et d'autre part, à poser des questions qui les concernent auprès du Conseil Communal. Cependant, nous avons constaté d'une manière générale que ces CCEJ sont exceptionnellement opérationnels. L'opérationnalisation de ces conseils dépend essentiellement de l'engagement des présidents des communes. Les gouverneurs peuvent aussi jouer un rôle dans ce sens.
- 62) Un changement significatif a été constaté au niveau des enfants et des jeunes impliqués directement dans la gestion des conseils territoriaux créés localement. les

formes de ce changement sont : prise de confiance, facilité de parole au public, développement de personnalité leader, prise de conscience des problématiques d'enfants et des jeunes.

- 63) En conclusion, ce processus a permis de développer un modèle conceptuel de CAEJ et une valise d'outils permettant de le dupliquer à grande échelle.

Le concept CAEJ a montré ses prédispositions à porter un changement en matière de prise de conscience des besoins des enfants et des jeunes au niveau de la gestion de l'affaire locale. Avec une volonté politique centrale, une sensibilisation des acteurs locaux et un accompagnement externe, une duplication et une généralisation de ce concept à une échelle plus importante est très possible. Cependant, les capacités financières des collectivités territoriales constituent un élément essentiel de sa réussite et par conséquent de proposer une solution aux attentes des enfants et des jeunes.

Le concept CAEJ constitue donc une initiative qui s'adapte aux grands chantiers et programmes nationaux notamment en matière de la territorialisation de l'action publique. Cette initiative constitue une plateforme capable d'incuber les différents projets et actions en matière de la prise en compte de droits des enfants et des jeunes notamment au niveau local qui répond mieux aux attentes concrètes de cette catégorie.

- 64) Le projet VSAT s'inscrit dans le cadre de la contribution à la mise en œuvre du Plan Opérationnel de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Violence à l'égard des Femmes (SNLCVF) (2004). Ce dispositif de protection a pour but d'assurer un meilleur accès à la justice des femmes et des enfants ainsi qu'une meilleure prise en charge des victimes.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'une expérience internationale « Villes Sures et Amies de Toutes et Tous » lancée au niveau global, conjointement par l'UNICEF, l'ONU Femmes et l'ONU Habitat pour répondre au contexte mondial caractérisé par une urbanisation galopante et limiter ses effets négatifs sur le bien être des femmes, des jeunes et des enfants.

Les villes retenues sont : Marrakech/ Maroc, Beirut/ Liban, Nairobi/ Kenya, Douchanbé/ Tadjikistan, Rio de Janeiro/ Brésil/, Tegucigalpa/ Honduras, Manilla/ Philippines et San José/ Costa Rica.

Cette initiative mondiale consiste à accompagner les responsables locaux pour développer des processus participatifs avec les femmes, les jeunes et les enfants, ainsi que les autres parties prenantes à la vie de chaque ville afin d'identifier et de mettre en œuvre des actions nécessaires pour assurer leur bien-être en général et réduire en particulier les niveaux de violence et de vulnérabilité.

- 65) Le projet VSAT est une initiative projet mis en œuvre conjointe par l'UNICEF et en partenariat principalement avec ONU-Femmes. Il vise l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de la commune de Marrakech, à travers :

- A court terme (deux premières années), le projet procèdera à : - la collecte participative des données en lien avec les droits humains et la qualité de vie, y compris le harcèlement et la violence sexuelle, - l'engagement des autorités

locales, y compris les agents de sécurité, à l'autonomisation, la protection et à la mise en place de mesures de sécurité pour les enfants, les jeunes et les femmes et - le plaidoyer pour l'allocation des ressources et des efforts pour l'autonomisation des femmes et la protection des enfants notamment les filles dans les quartiers défavorisés.

- A moyen terme (d'ici 5 ans), le projet œuvrera à - améliorer la perception de la notion de sécurité par les femmes, les hommes et les jeunes dans les sites d'intervention, - assurer la disponibilité des indicateurs relatifs aux OMD 3 et 7, désagrégés par âge et sexe, - assurer la participation des enfants (notamment les filles) et des femmes dans la conception et la mise en œuvre des politiques/programmes de développement, et - réduire le nombre des actes de violence contre les femmes, les enfants et les jeunes, y compris le harcèlement sexuel dans les sites d'intervention. Les activités/axes d'interventions du projet, pour la période 2012-2016, portent sur : - la collecte de données, - le développement des partenariats, le plaidoyer et la mobilisation sociale, - l'appui aux initiatives locales de développement en faveur des droits des enfants et des femmes.

66) Il est à noter que le projet VSAT n'a pas été prévu initialement dans le DELDEJ. Il a été intégré au moment de l'élaboration du plan d'action 2012 du programme..

67) Le projet VSAT n'a pas pu mettre en évidence par des actions toujours en phase de l'analyse la situation de la violence et insécurité urbaine. Il est très difficile d'apprécier ses résultats et de parler de capitalisation.

Aucune articulation entre ce VSAT et les 2 autres projets de DELDEJ n'a été constaté. D'ailleurs cette initiative a été mise en œuvre d'une manière isolée au niveau de la municipalité de Marrakech.

68) Le programme DELDEJ a proposé de répondre à des besoins exprimés par la population locale en matière de l'accès des enfants et des jeunes à leurs droits. Cependant, le constat est que la déclinaison des stratégies sectorielles au niveau local est très faible. On trouve rarement une intervention intégrée de tous les départements sectoriels dans un territoire communal donné. Il favorise juste un décalage entre les attentes exprimées par la population et la capacité de réponse à ses attentes par la commune et les autres intervenants publics et associatif dans ce même territoire.

69) La prise de conscience des problèmes des enfants et des jeunes dans la gestion de l'affaire locale est bien été constatée dans les communes ciblées par le programme par rapport aux autres communes.

Le programme a permis de développer une culture spécifique autour de ces thématiques au niveau des élus, des cadres communaux et des représentants impliqués du secteur associatif. Cependant, le passage de la prise en conscience vers une réelle mise en pratique des actions en faveur de ces catégories par les décideurs locaux se trouvent des difficultés notamment liés au manque de moyen notamment financier et humain et la nécessité de satisfaire d'autres besoins plus prioritaires politiquement ou pour d'autres raisons par les décideurs locaux.

70) En plus de son volet thématique autour des enfants et des jeunes, le programme a permis de créer une dynamique et a pu contribuer à l'animation des territoires

concernés. Cette dynamique a été accompagnée par plusieurs éléments notamment le lancement de l'INDH, la mise en place de plusieurs initiatives et programmes de développement, l'augmentation du nombre d'associations créées durant ces dernières années.

- 71) L'effet mobilisateur du programme a été aussi mis en évidence. Dans ce cadre, et à titre d'exemple, le programme a pu mobiliser des fonds pour la gestion des affaires urgentes qui a connu certaines collectivités territoriales ciblées par le programme.

Un financement des Suisses (47.000 \$) a été obtenu pour accompagner les Communes de Tata, Aït Ouallal et Ouisselsate en matière de la gestion des risques de catastrophes. Ce financement a permis de réaliser un diagnostic participatif de la situation de vulnérabilité de la commune aux risques de catastrophes et sa capacité à le réduire. Il a aussi permis le développement de plans particuliers de mise en sûreté dans les établissements scolaires de la commune (PPMS). Ces plans visent, notamment à répertorier les différentes formes de risques et d'insécurité au niveau des établissements scolaires, renforcer les mécanismes et les capacités pour affronter ces risques, en attendant l'intervention des institutions spécialisées (protection civile, services de santé). D'autres activités ont été réalisées, il s'agit de : (1) L'élaboration d'un plan d'action Communal de réduction des risques dans les zones vulnérables, sur la base du rapport de diagnostic de la situation (2) L'élaboration d'un guide d'intégration de la gestion des risques et l'adaptation aux changements climatiques dans les PCD.

- 72) Vu son expérience, le programme DELDEJ constitue un référentiel en matière de la production de connaissance. Les leçons apprises et les bonnes pratiques nécessitent une capitalisation et un partage avec des pays ayant des ressemblances au Maroc notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Il est aussi amené à être développé en permanence en intégrant aussi les leçons des autres expériences similaires menées ailleurs.

Cette expérience de DELDEJ notamment CAEJ constitue une initiative capable de contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques dans la territorialisation de l'intervention de l'Etat en matière de développement. Cependant, un certains éléments sont nécessaires pour sa réussite, il s'agit notamment de :

- Engagement de l'autorité locale et les élus notamment les gouverneurs et les présidents des communes
- Réserve des fonds pour le financement des initiatives en faveur des jeunes et des enfants
- Renforcement des capacités et motivation des cadres communaux impliqués.

- 73) Pour sa mise en œuvre le programme a mis en place 6 organes de gouvernance à différentes échelles, il s'agit de :

- Le comité de pilotage ;
- Le comité national de coordination ;
- Le comité de suivi ;
- Le comité provincial ;

- L'équipe provinciale d'accompagnement ;
- L'équipe technique communale.

Au niveau national

<p><b>Comité de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présidé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération</li> <li>• Constitué des coordonnateurs des différents programmes sectoriels</li> <li>• Assure l'évaluation de l'ensemble du Programme de coopération entre le Maroc et l'UNICEF</li> </ul>	<p><b>Comité National de Coordination :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitué de l'UNICEF, de la DGCL (DPE et DFCAT), CN INDH, ADO, HCP et autres ministères impliqués,</li> <li>• Ce comité est présidé et piloté conjointement par l'UNICEF et la DGCL.</li> </ul>	<p><b>Comité de Suivi,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• composé des représentants de l'UNICEF, la DGCL/DPE, l'ADO MEN Ce comité a pour objectif d'assurer le suivi et l'évaluation de différentes activités du programme</li> </ul>
---	---	---

Au niveau territorial

<p><b>Comité provincial :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organe de suivi et de supervision des projets et activités au niveau local</li> <li>• Présidé par le gouverneur</li> <li>• Composé des délégués provinciaux des départements et institutions étatiques concernées (expertise/leadership)</li> <li>• Secrétariat est assuré par une division provinciale (DCL, DAES, DAS)</li> <li>• Se réunit au moins deux fois par an et en cas de besoin</li> <li>• S'appuie sur une équipe provinciale d'accompagnement</li> </ul>	<p><b>Equipe provinciale d'accompagnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animée par un coordonnateur provincial (chef de Division) ;</li> <li>• Accompagnement et supervision des structures communales ;</li> <li>• Composée de : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Représentants des divisions provinciales concernées (DAS, SIC, DAR, DCL, DPE) ;</li> <li>✓ et des points focaux des délégations et/ou directions régionales et/ou provinciales des départements et institutions étatiques concernées.</li> </ul> </li> <li>• Travail au quotidien ;</li> <li>• Réunion mensuelle et en cas de besoins</li> </ul>	<p><b>Equipe Technique Communale :</b> Composée de fonctionnaires communaux, des représentants des services déconcentrés et des ONG ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animé par un coordonnateur communal (SG) ;</li> <li>• Gère au quotidien l'exécution du projet au niveau local ;</li> <li>• Rendre compte au président de la commune et au Comité provincial (rapports d'activités, PV de réunions...);</li> </ul>
---	--	--

Ce mode de gouvernance a été marqué par un nombre important des organes créés qui peut influencer le bon déroulement du programme (Comités non opérationnels, Assiduité et engagement des membres...)

74) La gestion locale (administrative et financière) du Programme est assurée par le coordonnateur adjoint du programme.

Les activités programmées sont généralement réalisées par l'Equipe Préfectorale d'accompagnement, le suivi est assuré par le comité national de coordination et l'équipe de l'Unicef.

L'engagement et l'implication points focaux des services extérieurs dans les instances de gouvernance du programme a été problématique pour certains représentants. Une absence quasi-totale de certains représentants a été constatée.

75) Le choix des fonctionnaires des partenaires pour la mise en œuvre du programme a enregistré un certain élément de faiblesse notamment :

- Faible motivation pour quelques fonctionnaires (Plus de travail pour ces fonctionnaires) ;

- Augmentation de la charge de travail surtout que en général ces cadres gardent leurs tâches quotidiennes.

Un risque a été identifié, et qui est lié au départ (ou évolution de carrière) très probable des fonctionnaires désignés pour le suivi de la mise en œuvre du programme au niveau local. Ce départ va certainement influencer la durabilité des résultats du programme au niveau local.

76) L'analyse de la gouvernance du programme nous a permis d'identifier un certain nombre de constats :

- Malgré son importance en matière de la prise de décision notamment en matière de l'institutionnalisation et la généralisation de bonnes expériences, le rôle du CNC est limité.
- Faible implication de certains membres du CNC notamment le Ministère de l'Education nationale et Ministère de la Santé.
- Problème de délégation, responsabilisation et de distribution des tâches (entre Equipe provinciale et Equipe communale).
- Nous n'avons pas constaté l'existence d'un dispositif de suivi des décisions de ces comités de gouvernance notamment les comités centraux.

77) Vu la nature des résultats attendus du DELDEJ, le volet communication est important pour contribuer au changement de comportement, le changement social, la mobilisation sociale et le plaidoyer. Pour contribuer à assurer les droits des enfants et des jeunes, il est essentiel de communiquer autour de ces droits.

Ces actions de communication peuvent aussi contribuer aux changements positifs et mesurables au niveau des lois, des politiques publiques, des comportements et des normes sociales en faveur des enfants. Dans ce cadre, un effort important a été déployé par le programme.

78) Le développement de la culture de l'évaluation par le programme est un aspect très positif et qui permet aux gestionnaires de programme d'être en permanence dans une logique d'amélioration de l'intervention, surtout la nature expérimentale de certaines de ses actions.

79) Le tableau ci-après confirme les résultats d'analyse de piliers de CAEJ :

Piliers	Appréciations
1/ La participation des enfants et des jeunes	La participation des enfants et des jeunes à travers les CCEJ est une réalité sur le terrain. Cependant, elle n'est pas généralisée à tous les sites et irrégulière pour d'autres. Dans certains cas, cette participation donne l'impression qu'elle est juste mise en place pour répondre aux obligations liées à la mise en œuvre du programme.
2/ Un cadre juridique respectueux des enfants et des jeunes	Les structures mises en place par les communes jouent un rôle important dans l'intégration des priorités des enfants et des jeunes au niveau des politiques et décisions prises au niveau local. Il s'agit notamment de processus d'élaboration des PCD orienté vers les enfants et aussi les CCEJ.
3/ Une stratégie pour	Des réponses programmatiques importantes ont été apportées par les

les droits des enfants et des jeunes à l'échelle de la commune	communes dans un cadre partenarial avec les services extérieurs et les ONG. Les réalisations portent sur des actions d'équipement des unités de préscolaire, construction des latrines, mûr de clôtures, Alimentation en eau potable des écoles, transport scolaire qualification et encadrement des éducatrices de préscolaire ....
4/ Une cellule ou un mécanisme de coordination de défense des droits des enfants et des jeunes	Ce comité constitue un forum local pour le partage de l'information, le développement des partenariats et le suivi de la situation des enfants des jeunes. (Structure à institutionnaliser)
5/ Une estimation et une évaluation de l'impact sur les enfants et les jeunes	La culture du suivi et de l'évaluation commencent à s'ancrer au niveau des CAEJ. (approche à documenter)
6/ Un budget respectueux des droits des enfants et des jeunes	Le budget réservé aux actions respectueuses des droits des enfants et des jeunes a été constaté. Cependant, leur importance est très faible et même absente pour certaines communes.
7/ La divulgation des droits des enfants et des jeunes	La culture des droits des enfants est bien appréhendée au niveau des CAEJ, à travers les différentes rencontres effectuées avec les partenaires locaux.
8/Un rapport régulier sur la situation des enfants et des jeunes dans la commune/ville	Vu les moyens des communes, la régularité de produire et mettre à jour de rapport de monographie est très difficile. L'élaboration des rapports sur la situation des enfants et des jeunes dans la commune est encore plus difficile.
9/ L'indépendance des défenseurs des enfants et des jeunes	D'une manière générale et vu la composition des instances mises en place, l'indépendance des défenseurs des enfants et des jeunes reste très difficile à atteindre. Le tissu associatif peut jouer un rôle important dans ce sens.

## IX. CONSTATS DE L'ÉVALUATION

---

### A. Pertinence

Constat 1 : Le programme DELDEJ et ses 3 projets s'inscrit parfaitement dans les priorités nationales et locales du pays.

80) Vu sa spécificité et son ouverture, le DELDEJ contribue dans l'atteinte de plusieurs politiques, initiatives, et programmes nationaux, il s'agit principalement de :

- Déclaration du gouvernement : Pour rappel la déclaration du gouvernement du janvier 2012 a mis un large focus sur les enfants « En ce qui concerne la promotion et la protection des droits de l'enfance, le gouvernement œuvrera pour le renforcement des politiques publiques dans ce domaine à travers l'appui aux mécanismes de coordination nationale intersectorielle, la préparation de la deuxième phase du plan d'action national pour l'enfance, la mise en place de programmes de convergence territoriale pour la protection de l'enfance en situation difficile, en veillant à institutionnaliser les mécanismes d'alerte, de veille, de prévention contre toutes les formes de violence à l'égard des enfants, particulièrement les victimes de l'exploitation sexuelle, les sans abri et les enfants délaissés, tout en veillant à développer le plan national pour l'enfance. »

Le DELDEJ s'inscrit parfaitement dans la mise en œuvre des stratégies du gouvernement marocain de 2009 et aussi les gouvernements précédents.

La réponse proposée par DELDEJ à la problématique de l'enfance est pertinent notamment en matière de la proposition d'un traitement transversal de la question de l'enfance.

- La Stratégie 2009-2015 de la DGCL (la commune à l'horizon 2015) : La Stratégie 2009-2015 de la DGCL vise le renforcement de la décentralisation et la promotion de la Commune en tant qu'acteur du développement local. Elle fait de la généralisation de la planification stratégique participative à l'ensemble des Communes du Maroc l'un des piliers majeurs de ce chantier, aux côtés d'autres chantiers en relation avec la modernisation et la professionnalisation de l'administration locale, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières des Communes.

Au moment de sa réalisation, le DELDEJ répond parfaitement à une priorité légale des communes, il s'agit de l'article 36 de la charte communale (loi n° 78-00, 2009), le PCD est obligatoire pour toutes les communes du Royaume : « Le conseil communal examine ..... Le PCD décrit pour 6 années, dans une perspective de développement durable et sur la base d'une démarche participative prenant en considération notamment l'approche genre, les actions de développement dont la réalisation est prévue sur le territoire de la commune. »

Cette stratégie est amenée à être revisitée suite à le remplacement des PCD juste par des plans d'actions par la commune au niveau des amendements de 2015 apportés par la loi organique 113.14 relative aux communes.

- L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) : L'INDH est une initiative de convergence et d'intégration de tous les acteurs intervenant dans le développement humain. DELDEJ s'aligne avec cette initiative. Cependant, nous avons constaté le quasi-absence d'un partenariat formel entre DELDEJ et cette initiative.

A noter que les moyens financiers mis à la disposition de cette initiative n'ont pas été mises au profit du DELDEJ notamment en matière de la réalisation des actions en faveur des enfants et des jeunes et qui sont identifiées au niveau des PCD.

- Stratégie sectorielle de la santé 2012 - 2016: La stratégie sectorielle de la santé 2012-2016 du Maroc est structurée en 7 axes d'interventions. L'alignement du programme DELDEJ avec cette stratégie se fait au niveau de son deuxième axe d'intervention qui vise le renforcement de la santé de la mère et de l'enfant. Cette stratégie de la santé a intégré l'expérience DAO en prévoyant l'équipement de ce type d'infrastructures par le Ministère de la Santé.
- Le Plan d'Action National de l'Enfance 2006-2015 « PANE »: Le Maroc a adopté en 2006 le Plan d'Action National de l'Enfance (PANE) : «Maroc digne de ses enfants » pour la décennie 2006-2015. Le PANE, qui constitue le cadre de référence des politiques publiques en matière de promotion des droits de l'enfant, définit un ensemble d'orientations, d'objectifs, des résultats à atteindre à l'horizon 2015, et des mesures pour garantir les droits de l'enfant, qui concernent aussi bien les axes thématiques que transversaux. L'alignement du programme DELDEJ avec ce PANE se réside principalement dans les niveaux suivants :
  - Le droit à une vie saine : L'appui à l'institutionnalisation et à la généralisation de l'expérience de DAO par le DELDEJ constituera une contribution significative à la réalisation du droit à un bon départ dans la vie, en favorisant l'accouchement des femmes enceintes dans un milieu surveillé, où le nouveau né aura droit à une prise en charge sanitaire adéquate. L'effort déployé par les autorités compétentes en matière de généralisation de ce concept témoigne de l'appropriation du concept par les acteurs concernés.
  - Le droit au développement (Education et aspects socio-culturels et récréatifs) : la prise en compte de besoins des enfants au niveau des PCD ne peut que contribuer dans l'atteinte de ce droit.

81) La protection des enfants figure au rang des principales priorités des autorités marocaines, comme le montre le fait que le pays soit une Partie contractante à la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant et qu'elles travaillent sur la base d'un Plan National pour l'Enfance. Aussi la priorité se traduit aussi par la volonté du Roi par rapport au respect des droits des enfants. Le projet CAEJ contribue à introduire une nouvelle démarche pour l'atteinte des engagements de l'état marocain dans l'atteinte de ses engagements,. Cependant, l'échelle de cette expérience reste très limitée et ne peut pas avoir un résultat significatif.

82) Bien que le critère de pauvreté n'a pas été défini comme critère de choix de sites, les communes ciblées pour le projet CAEJ se caractérisent une pauvreté importante, il y a même des communes parmi les plus pauvres du Maroc :

- Ait Ouallal<sup>6</sup> (42,2%)
- Ain Bni Mathar (20,3%) (Deuxième commune urbaine les plus pauvres au Maroc)

Pour le projet PT, il a ciblé toutes les communes de la région de l'oriental d'une population inférieure à 35.000 hab.

Constat 2 : Le programme DELDEJ et ses 2 projets CAEJ et VSAT est en ligne avec le mandat et s'inscrit dans le cadre des grands axes de la mission de l'UNICEF et ses partenaires. Le projet PT est faiblement en ligne avec le mandat de l'UNICEF.

- 83) Le programme DELDEJ a visé la protection de l'enfance et la facilité de l'accès à leurs droits comme une priorité et un lien d'intégration et de complémentarité entre ces trois projets (PT, CAEJ, VSAT). Sans prise en compte du contenu et la façon de sa mise en œuvre, le programme s'inscrit parfaitement avec la mission de l'UNICEF.
- 84) La mission confirme que le projet PT qui représente la composante la plus importante du DELDEJ (de point de vue budget) est faiblement aligné avec les la mission de l'UNICEF par rapport à 2 autres projets.

L'UNICEF s'est chargé de la totalité des composantes de PCD et SIC au lieu de se limiter à la prise en charge d'intégrer les volets relatifs aux enfants et aux jeunes dans la démarche de mise en place de SIC et des PCD. Ce choix est justifié par la difficulté de trouver un partenariat qui cible uniquement une composante.

- 85) La démarche d'intervention de l'UNICEF, notamment dans le pays à revenu intermédiaire comme le Maroc, est basée sur une logique de démonstration et de laisser de généralisation aux autorités nationales compétentes. Il s'inscrit parfaitement dans la logique d'intervention de l'UNICEF notamment en matière de la mise à disposition de l'expertise, partage de modèles réussis dans d'autres pays....

La logique d'expérimentation n'a pas été bien confirmée pour le projet PT. Il a été mis en œuvre dans une logique de couvrir routes les communes de la région de l'orientale de moins de 35.000 habitants.

- 86) Le caractère transversal des actions menées par le programme et les attentes diverses de la catégorie de la population ciblée par le programme (Enfants et jeunes) et la réalisation de plusieurs actions sectorielles par DELDEJ vient en réponse aux besoins diversifiés et multiples des enfants. Cette diversité des actions menées (Santé, éducation, protection, gouvernance) rend très facile de trouver un lien et un alignement entre le DELDEJ et les autres stratégies et plans.
- 87) Vu la continuité et la durée relativement du programme, il a été constaté que le programme a procédé à une adaptation de en vue de répondre aux évolutions caractérisées le contexte nationale et locale. Il s'agit notamment des adaptations pour prendre en considération des évolutions en matière de planification communale (charte 2009), les évolutions liées à la précision des priorités nationales avec les événements du "printemps arabe" ....
- 88) L'expérience CAEJ s'inscrit parfaitement avec les objectifs et les principes de la Convention internationale relative aux droits de l'enfant, notamment par rapport à

---

<sup>6</sup> Carte de pauvreté 2007 - HCP

la mise en place des initiatives et à la promotion des actions facilitant l'insertion des enfants et des jeunes dans la vie de la cité et encourageant leur ouverture sur le monde. D'ailleurs c'est cette expérience qui consiste à une solution adoptée à l'échelle internationale pour contribuer à la satisfaction des droits des enfants.

Constat 3 : le projet CAEJ de DELDEJ a permis de mettre en œuvre une expérience avec une valeur ajoutée par rapport à l'existant au niveau national.

- 89) Le projet CAEJ constitue une initiative propre à l'UNICEF. C'est une démarche adaptée pour le contexte local de l'expérience mondiale "Villes Amies des Enfants".
- 90) Vu son blocage, le projet VSAT n'a pas connu des activités qui peuvent nous aider à l'apprécier. Les constats faits restent sur la base des données de son cadrage conceptuel.
- 91) La démarche de la mise en œuvre du projet planification territoriale reste plus ou moins commun avec les autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre des PCD dans les autres communes avec la DGCL. Cependant, sa concentration sur les besoins et les droits des enfants et des jeunes constituent une valeur ajoutée qui caractérise DELDEJ (Projet PT) par rapport aux autres intervenants.
- 92) En conclusion, la valeur démonstrative du programme est attribuée à CAEJ et VAST, ce sont deux projets ayant ciblé l'intervention dans quelques sites pour tester un processus nouveau. Cependant, cette qualité démonstrative ne peut pas être attribuée au projet PT. En effet ce projet a été inscrit dans la logique de respecter les nouvelles dispositions de la loi organique 113.14 et l'UNICEF a intervenu dans la région de l'oriental en même temps que la DGCL a mis en place d'autres partenariats pour généraliser l'élaboration de PCD au niveau de toutes les communes de moins de 35000 habitants en partenariat avec d'autres intervenants. Le cadre démonstratif peut être considéré dans la prise en compte des besoins des enfants et des jeunes par les PCD menées par l'UNICEF.

Constat 4 : Les activités réalisées dans le cadre du projet CAEJ sont les plus pertinentes en matière de satisfaction des droits des enfants et des jeunes.

- 93) Les activités réalisées dans le cadre de projet CAEJ, s'inscrivent davantage dans la logique de fournir une solution pertinente aux besoins des enfants et des jeunes, au niveau local.

## **B. Efficacité**

Constat 5 : D'une manière générale, les activités réalisées par le programme ont produit les extrants anticipés et des indications sur les résultats souhaités.

- 94) Le programme a permis de réaliser plusieurs activités définies dans un cadre de planification annuelle (Voir le bilan ci-haut). Ces activités ont touchés plusieurs volets complémentaires, il s'agit de :
  - Actions d'identification et de diagnostic de l'état actuel et les résultats de changement à cibler ;
  - Actions de mobilisation et d'expérimentation ;

- Actions de renforcement des capacités des acteurs impliquées ;
- Actions de capitalisation de partage et de production de connaissance ;
- Actions de généralisation et de plaidoyer.

Ces activités sont caractérisées globalement par la bonne qualité de réalisation et par la production des extrants, qui peuvent porter un changement au niveau de la population cible.

95) D'après nos entretiens et la revue documentaires, les principaux résultats de trois projets peuvent être résumés comme suit :

Projet	Principaux résultats
PT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une compétence locale sensibilisés et formé e matière de planification communale et le SIC. Cependant ce SIC enregistre beaucoup de problème notamment en matière de son exploitation et sa mise à jour.</li> <li>• Développement d'une connaissance locale en matière des droits des enfants et des jeunes. Son exploitation reste limitée. Un travail est nécessaire pour son intégration au niveau de a mise en place des plans d'actions communaux conformément aux nouvelles réglementations marocaines ?</li> <li>• Elaboration d'un référentiel participatif de développement du territoire (démarche de planification, guides, supports de formation et autres ...)</li> <li>• Réalisation des actions en faveur des enfants et des jeunes</li> </ul>
CAEJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en pratiques des actions de démocratie participative en faveur des jeunes et des enfants</li> <li>• Développement d'une connaissance et savoir-faire locale auprès de quelques fonctionnaires et élus impliqués en matière des droits des enfants et des jeunes</li> </ul>
VSAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vue sa spécifique notamment l'absence des actions importantes réalisées, le projet reste d'une manière générale sans aucun résultat significatif</li> </ul>

96) Le tableau ci-après identifié les principaux indicateurs de réalisations des résultats du programme :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 105/106 Communes cibles au niveau de l'oriental disposent d'un plan communal de développement, approuvé, sensible aux droits des enfants, et ont initié sa mise en œuvre, en s'appuyant sur le SIC comme outil d'aide à la planification, de suivi-évaluation du PCD et de suivi de l'évolution des indicateurs de développement humain, notamment ceux des Enfants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 86 Communes ont créé ou redynamisé la Commission Parité et Egalité des Chances, comme mécanisme de veille pour l'intégration de la dimension genre dans les PCD (droits des enfants et des jeunes).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs Projets de démonstration, visant les enfants et les femmes, sont concrétisés en appui à la mise en œuvre du PCD : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 Dar Al Oumouma mises en service ciblant la population de 13 Communes pour améliorer le taux d'accouchement en milieu surveillé.</li> <li>– 44 classes préscolaires équipées (mobilier et jeux de plein air) et capacités des animatrices/animateurs renforcées (26 communes) pour assurer un bon départ des enfants à la vie scolaire.</li> <li>– Une dizaine de projets d'eau Potable, Assainissement et Hygiène sont mis en place au sein des écoles (6 communes) pour garantir la rétention des Enfants, notamment les filles.</li> <li>– Une vingtaine de Cellules de protections sont créées au niveau des écoles (9 communes) pour réduire la violence au sein des écoles et familles.</li> <li>– Une vingtaine de conseils de gestion des établissements (CGE) sont redynamisés (9 Communes) pour planifier et mettre en œuvre le projet d'établissement.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modules de formation pour l'accompagnement des Communes dans le processus d'élaboration du PCD, intégrant la dimension genre, sont conçus et validés : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le SIC : collecte/traitement des données et production de la monographie.</li> <li>– Analyse des monographies et conduite du diagnostic participatif.</li> <li>– Planification et mise en cohérence du PCD.</li> <li>– Partenariat et mobilisation des fonds.</li> <li>– Droits humains/genre et développement local et organisation et fonctionnement de la Commission de la Parité et de l'Egalité des Chances.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un réseau de formateurs locaux en PT pour le déploiement des modules précités est constitué et formé pour assurer la pérennité des actions et la mise à disposition, à la DGCL, d'un pool capable de diffuser les connaissances au niveau national.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de 106 Equipes Techniques Communales, 7 Equipes Provinciales d'Appui (environ 400 personnes) sur les modules précités leur permettant d'avoir la capacité technique et les outils méthodologiques pour mener le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi et évaluation du PCD, de manière autonome. Cette activité ne peut être considérée comme une activité d'expérimentation/pilote, c'est une activité qui a touché toute la région.</li> <li>• Installation du SIC et appui à son exploitation par les 106 communes cibles (équipement en matériel informatique, formation et suivi).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initiative CAEJ, en tant que modèle conceptuel d'intervention du Programme de</li> </ul>

Coopération Maroc-UNICEF au niveau territorial est conçue, testée et documenté (kit de mise en œuvre).

- Les 6 communes pilotes sont en cours de mise en œuvre de leurs PCD intégrant les 9 piliers d'une CAEJ et visant la réalisation des droits des enfants et des jeunes dans les secteurs prioritaires : Education, Emploi, Participation des Enfants et des Jeunes y compris les loisirs, etc.). Elles seront évaluées entre mars-juin 2014) en vue de leur labellisation.
- La commune de Chefchaouen qui a intégré l'initiative au début de l'année 2013 est relativement en retard par rapport aux 5 autres communes.
- Le projet est documenté et des outils couvrant les 9 piliers du concept CAEJ sont en cours de développement dans la perspective de se doter, d'un kit d'outils pour la mise en œuvre de cette initiative par les futures communes. Les nouveaux éléments sont :
  - Le système de labellisation des CAEJ.
  - Le Kit d'information CAEJ, disponible en 3 versions : arabe, français et anglais.
  - Une démarche d'analyse du budget communal pour montrer les allocations budgétaires en faveur des enfants et des jeunes.
  - La mise en place des conseils communaux des enfants et des jeunes.
- Appui à la concrétisation de projets de démonstration, visant les enfants et les femmes : Dar Al Oumouma, maison de l'emploi, préscolaire, eau Potable, Assainissement et Hygiène dans les écoles, Cellules de protections au niveau des écoles, conseils de gestion des établissements scolaires, etc.

97) La mission constate plusieurs effets et impacts auxquelles le programme notamment le PT le CAEJ a contribué à sa réalisation, il s'agit principalement de création d'un contexte favorable à l'appariation des initiatives communautaires (création des associations, réalisation des projets et activités en faveur des jeunes et des enfants, ), une sensibilisation et prise de conscience de l'importance des enfants et des jeunes dans le processus de planification territoriale.

98) Le programme notamment le projet PT a permis de créer un pôle de compétences constitue principalement des cadres communaux très sensibilisés aux questions de développement local, de planification territoriale, et de questions spécifiques à l'enfance et ses droits, de SIG, des approches de développement et aux autres thématiques de développement local.

Le programme a contribué d'une manière très significative et efficace à améliorer les compétences des cadres communaux. En effet, le problème des compétences et le besoin en matière de renforcement des compétences de ces cadres notamment en milieu rural constitue un obstacle réel pour le processus de développement local.

99) En matière de résultats plusieurs constats ont été identifiés, il s'agit de :

- L'effort réalisé en terme de plaidoyer est parfois modeste pour la mobilisation de ressources en vue de mettre en œuvre le PCD et la tendance de certains Présidents de Communes à ;
- La mise en place de CPEC n'a pas mis en place systématiquement par toutes les communes.

- Le programme a déployé un effort important pour mettre à la disposition des communes un SIG capable de leurs aider d'avoir un tableau de bord et de leurs permettre aussi de répondre à des besoins des citoyens. Le problème de la mise à jour du système et de la fiabilité et la validation des données se posent.
- Les PCD et par conséquent le programme n'ont pas pu proposer des solutions à tous les problèmes identifiées et des réponses aux attentes exprimés de la part de population. Cette contrainte dépasse les capacités des communes concernés et même de l'Etat.
- Le SIC a permis aux communes d'avoir une vision d'ensemble sur la situation de territoire. Le SIC permet de suivre l'évaluation et la situation de certains indicateurs de la commune (taux de scolarisation , déprédation scolaire). La non-actualisation systématique des données alimentant le SIC par certaines communes constituent un vrai obstacle et ne peut que contribuer à l'échec une telle expérience.
- Le concept de CAEJ a réellement contribué à la mise en place d'une plateforme capable de prendre en compte les droits des enfants et des jeunes au niveau de la gestion de l'affaire communale et locale.
- La DGCL a exprimé ses ambitions de de généraliser l'initiative de CAEJ au niveau national tout en adaptant et simplifiant le concept pour qu'il soit facilement replicable, avec un impact régulier sur les enfants et les jeunes.
- Le programme a mis à la disposition des partenaires nationaux et locaux un certain nombre des outils et des guides de travail par rapport aux thématiques de 3 projets du DELDEJ. Cette production nécessite une mise à jour et une adaptation selon les évolutions qui peuvent être manifestées.

100) La mise en œuvre du programme a été influencé négativement par un certain éléments notamment :

- Faible corrélation entre les trois projets ;
- Différence entre l'engagement et la disponibilité des ressources locales chargées de la mise en œuvre des projets ;
- Faible répartition des projets sur les territoires : nous n'avons pas constaté l'existence d'un territoire qui regroupé les 3 projets ;
- Faible engagement de certains services extérieurs et des élus locaux ;
- Changement de hauts responsables chargés de gestion de partenariat avec l'UNICEF ;
- La mobilisation des personnes et pas les organismes qui les représentent (le degré de mobilisation dépend des personnes désignées) ;
- le plaidoyer a été limité à la DGCL ;

- Le SIC ne répond pas suffisamment aux besoins du suivi des droits des enfants au niveau local ;
  - Les rapports de PCD sont plutôt des documents de programmation que de planification avec le souci de développement territorial d'une commune. Il s'agit des actions à mener repartis sur l'espace et sur le temps ;
  - Faible implication des autres partenaires notamment l'INDH.
- 101) Les données collectées ne nous permettent pas de préciser si les communes sont devenues des CAEJ.

Constat 6: Les actions concrètes menées par le DELDEJ ne peuvent pas avoir une contribution significative dans le processus de changement en matière de développement :

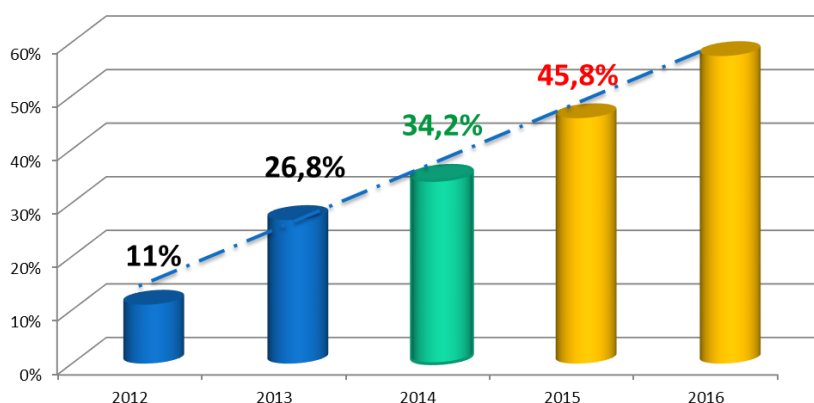
- 102) La mission confirme le constat de la première mission de la revue externe du programme et qui a insisté que le programme a mis en place une logique de faire tout et partout, il a réalisé des actions multisectorielles, isolées et éparpillées dans l'espace.

Une telle situation ne peut permettre d'avoir un changement significatif global en matière de développement. Il s'agit des résultats éparpillés dans le temps et dans l'espace.

Cependant un certain nombre d'initiatives communautaires initiées par le programme ont été généralisées et adoptées par les autres acteurs, il s'agit notamment : Planification communale, SIC, DAO et Préscolaire communautaire.

- 103) L'institutionnalisation et la réalisation à grande échelle de ce type d'actions est la seule solution pour avoir un impact significatif sur les enfants et leurs droits. Cependant, cette condition ne peut être assurée ni par l'UNICEF ni par la DGCL. Le plaidoyer en faveur de la généralisation est aussi marqué par des insuffisances et ne peut pas contribuer à l'atteinte de ces objectifs. A noter que ce manque en matière d'atteinte de résultats de généralisation n'est pas spécifique à l'UNICEF.
- 104) Le projet VSAT n'a pas permis de développer une expérience suffisante pour apprécier sa contribution dans l'atteinte de objectifs prévus.
- 105) Le degré de la réalisation des actions prévues dans les PCD diffère d'une commune à l'autre, dans ce cadre le graphique ci-après montre le pourcentage de la réalisation des PCD au niveau de la province de Berkane (Source UNICEF) :

### Taux Réalisation PCD



Au niveau de la province de Taourirt les données sont comme suit (Données UNICEF) :

Commune	Nombre de projets inscrits dans PCD	Taux de réalisation (nombre de projets)
Debdou	18	75%
Sidi Ali Belkacem	78	50%
Sidi Lahcen	47	65%
Al Ateuf	45	65%
Ouled Mhamed	58	25%
Oued Za	67	46%
Gteter	58	37%
Melg El Ouidane	47	40%
Mestegmeur	33	60%
Machraa Hammadi	130	40%
Aïn Lahjar	126	30%
Tancherfi	58	55%

106) La démarche participative de l'élaboration des PCD et qui a impliqué directement la population dans ce processus, a créé des attentes non satisfaites par la suite au niveau de la mise en œuvre de PCD.

La non réalisation des attentes des populations n'a pas permis de rassurer la population et gagner leur confiance. Ce constat n'est pas lié aux PCD développés par l'UNICEF, elle est liée à la démarche développée pour l'élaboration des PCD, et qui a essayé de regrouper l'ensemble des besoins des populations dans un PCD. Les actions qui ne font pas parti des prérogatives des conseils communaux sont aussi intégrés à ce document.

Le remplacement de PCD par juste un plan d'action de la commune qui vient d'être adoptée au niveau de la loi organique 113.14 en 2015 s'inscrit dans le cadre de cette logique.

Ce problème de la non capacité des communes à réaliser toutes les actions de PCD surtout avec le faible engagement des services extérieurs rend plus difficile de satisfaire aussi les actions qui cibles les enfants et les jeunes au niveau de ces documents de programmation.

- 107) Le programme a permis de développer un ensemble d'outils d'aide à la planification communale, qui seront utilisés au niveau national, il s'agit de (1) Guide de création et de fonctionnement de la Commission Parité et Égalité des Chances -CPEC, (2) Modules de formation au diagnostic participatif, à la planification et à la mise en cohérence des Plans Communaux de Développement (PCD), à l'intégration des droits humains des enfants et des femmes au processus d'élaboration du PCD, au partenariat et à la coopération pour la mise en œuvre des PCD, à l'analyse et la projection du budget et enfin, au Suivi et Evaluation du PCD, (3) un manuel d'accompagnement pour l'implantation et la mise à niveau de structures du préscolaire communautaire, (4) – un cahier des charges pour la mise en place d'une Dar Al Oumouma (DAO), (5) la valise de planification.
- 108) Un exemple d'une expérience très réussie du programme. Il s'agit du concept Dar Al Oumouma (DAO) qu'est aujourd'hui comptée parmi les initiatives innovantes au Maroc, déployées sur le terrain pour contribuer à la réduction de la mortalité maternelle et néonatale.

Cette initiative a été lancée par l'UNICEF et ses partenaires nationaux comme expérience pilote au niveau des provinces d'Al Haouz, de Ouarzazate et de Zagora. Elle vise à promouvoir la maternité sans risques et à habiliter les femmes en matière de prise en charge du nouveau-né (allaitement maternel, hygiène, vaccination, etc.). DELDEJ a contribué d'une manière efficace à généraliser cette expérience en niveau de la région de l'Orientale. Dans ce cadre, 3 unités Dar Al Oumouma ont été installées dans les Provinces de Figuig (site de Talsinnt), Jerada (site de AïnBni-Mathar) et Taourirt (site de Debdou).

Au niveau de ces 3 unités : 780 femmes ont bénéficié de services proposés par ces unités. L'expérience des DAO a montré que les communautés doivent être informées et sensibilisées pour réduire les mortalités maternelle et néonatale. Cependant, en plus des solutions alternatives qui peuvent conduire à l'amélioration de l'accès des populations les plus pauvres aux soins obstétricaux et néonataux, d'autres mesures doivent être mises en place. Au Maroc, l'expérience récente de DAO ne permet pas encore de tirer des conclusions définitives, même si l'impact sur la couverture des accouchements surveillés et sur la prise en charge des complications maternelles et néonatales a été démontré dans les sites d'implantation.

DAO est devenue actuellement une expérience appropriée par les départements concernés (Ministère de santé et ministère de l'intérieur) et propriétaires pour le financement de l'INDH. ( En 2012, 31 projets<sup>7</sup> et actions de construction et d'équipement de salles d'accouchement et de Dar El Oumouma ont été initiés avec un coût global de l'ordre de 21.4 millions de DH. En 2013, l'INDH<sup>8</sup> a appuyé 19 projets et actions de construction et d'équipement de salles d'accouchement et de Dar El Oumouma.

#### [Constat 7 : l'institutionnalisation et la généralisation du concept notamment CAEJ reste le maillon faible du programme](#)

- 109) Le programme dans sa conception présente plusieurs actions et démarches nouvelles à intégrer au niveau du Maroc. Le volet de l'expérimentation est bien présent dans tous les projets du programme. la réussite de tel volet

<sup>7</sup> Bilan des réalisations de l'INDH -Exercice 2012-

<sup>8</sup> Bilan des réalisations de l'INDH -Exercice 2013-

d'expérimentation nécessite une stratégie efficace en matière de plaider en vue d'une institutionnalisation et une généralisation.

- 110) Malgré les efforts déployés par le l'UNICEF notamment à travers l'organisation de réunions avec les hauts responsable du Maroc pour la question d'institutionnalisation (Réunion avec le Ministre de l'Intérieur et plusieurs réunions avec le Wali Directeur Général de la DGCL), aucune concrétisation n'a eu lieu en matière d'institutionnalisation et de généralisation des actions pilotes menées par le DGCL.
- 111) La question de généralisation a été toujours soulevée par l'UNICEF au moment des réunions CNC. Dans le même cadre, l'UNICEF a mené plusieurs actions de plaider notamment l'élaboration des mémorandums (ci-après des exemples de mémorandum):

Mémorandum pour le plaider en faveur de l'institutionnalisation des Conseils Territoriaux impliquant les Enfants et/ou Jeunes	Mémorandum pour l'institutionnalisation et la capitalisation d'approches, démarches et outils en relation avec le développement local élaborés dans le cadre de la coopération entre le Ministère de l'Intérieur et l'UNICEF
<p>Institutionnalisation des Conseils Territoriaux impliquant les enfants et/ou les jeunes, en leur octroyant une base légale au niveau des textes juridiques et réglementaires sur la décentralisation (la loi portant Charte Communale, la loi relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales et la loi relative à l'organisation de la région).</p> <p>1) Cette base légale permettra aux collectivités territoriales la mise en place de Conseils des Enfants et/ou des Jeunes et d'assurer à cette catégorie de population leur droit à la participation, notamment aux processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du développement au niveau territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'octroi d'une base légale, au niveau de la Charte Communale, au Conseil Communal des Enfants et des Jeunes, pour permettre une interaction continue entre le Conseil Communal et cette catégorie de la population, permettant ainsi l'intégration de leurs préoccupations au niveau du PCD ;</li> <li>• L'institutionnalisation de Dar Al Oumouma, en tant que projet intercommunal, dans le cadre d'un partenariat stratégique entre le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de la Santé, pour garantir les conditions de répliation et pérennisation de cette structure sociale. Ce partenariat pourrait être formalisé par un accord entre les deux Institutions ;</li> <li>• L'adoption du Système d'Information Communal (SIC), comme un outil essentiel pour la structuration du processus de planification stratégique participative au niveau communal et le suivi des indicateurs économiques, sociaux, culturels et environnementaux, selon la perspective des Droits Humains en général et du genre en particulier.</li> </ul>

- 112) Dans ce domaine, l'UNICEF n'a pas ciblé d'autres acteurs qui peuvent être influant en matière de la généralisation, il s'agit principalement du Ministère de Solidarité, de la femme, de la famille et de Développement social, Ministère de l'Education, nationale, Ministère de la Santé, Ministre de la jeunesse et des sports et coordination nationale de l'INDH.

Constat 8: le projet CAEJ a permis de développer des outils adaptés au contexte national nécessaire à sa duplication pour une échelle communale. Cependant un travail d'adaptation est nécessaire pour une échelle régionale.

- 113) Le projet CAEJ a développé un savoir et un savoir-faire en matière de réalisation de CAEJ spécifique au contexte marocain. Cette expérience est adaptée aux communes rurales. Un effort d'adaptation de cette expérience pour assurer une évolution de cette expérience à une échelle plus importante est nécessaire notamment pour les échelles : grandes municipalités ou villes, provinces et régions.

## C. Efficience

D'une manière générale, la mission confirme les constats liés à et qui sont mentionné dans le rapport de la revue externe du programme réalise en 2014.

### Constat 9 : D'une manière générale, des retards dans la mise en œuvre et l'accomplissement des activités du programme ont été constaté :

- 114) D'une manière générale des retards ont été enregistré dans la réalisation de certaines activités du programme. Le plus marquant est le projet VSAT qui a été lancé tardivement, le comité technique du projet a été installé en 2013. Ce projet n'a pas été connu la réalisation de plusieurs actions afin de nous permettre d'apprécier son état d'avancement.
- 115) Ces retards enregistrés sont dus principalement à des contraintes locales qui sont liées soit au faible engagement de certains acteurs impliqués ou à l'impossibilité de mener certaines activités dans des périodes données de l'année.

### Constat 10 : Le système de suivi et évaluation du programme n'est pas suffisamment développé pour permettre une mise en perspective adéquate des résultats et pour appuyer significativement le processus décisionnel :

- 116) Malgré les efforts déployés en matière de la réalisation des actions d'évaluation, la mission confirme les résultats de la revue externe du programme en matière de l'analyse du dispositif de suivi et évaluation mis en place permet de faire ressortir les constats suivants :
- Utilisation d'un canevas pour le cadre logique du programme très sommaire ;
  - Absence d'une démarche d'analyse des risques liés au programme ;
  - Absence d'une situation de référence pour certains indicateurs ;
  - Absence d'un rapport annuel regroupant l'ensemble des activités du programme (les bilans sont repartis sur des présentations PowerPoint).

### Constat 11 : Le programme a permis de mettre en place une compétence locale capable d'assurer une réalisation efficiente :

- 117) Le programme a beaucoup investi en matière de renforcement des capacités du personnel impliqué dans sa gestion.

La mise en œuvre d'un tel programme qui touche une population spécifique avec une démarche nouvelle nécessitent la disponibilité des ressources humaines qualifiées et capables de comprendre et de mettre en œuvre cette intervention. Cependant, les communes d'une manière générale et notamment celles ciblées par le programme sont les plus touché par le manque de ressources humaines au regard des responsabilités des Communes. Le programme a permis de contribuer au développement des compétences locales mieux outillés, sensibilisés et prêtes à contribuer de la mise en œuvre d'une telle initiative.

- 118) Vu le mode de gestion mis en place et la souplesse procédurale adoptée par l'UNICEF, la mission estime que l'UNICEF a pu adapter d'une manière satisfaisante cette expérience internationale au contexte marocain.

## **D.Durabilité**

### Constat 12 : Absence des garanties de la continuité/durabilité des résultats et changements produit par le programme après son retrait

- 119) Nous confirmons qu'aucune expérience de répliation CAEJ n'a été constatée sur le terrain. ceci s'explique par le nécessite de l'existence d'un acteur (comme l'UNICEF) capable de sensibiliser et de mobiliser les acteurs au niveau local afin de mettre en place une telle expérience.
- 120) Une demande sur le concept de CAEJ a été manifestée par les communes non bénéficiaires de ce programme. Cette demande a justifié aussi par le souhait de ces responsables communaux de bénéficier de l'expertise et l'appui financier de l'UNICEF. En effet, l'UNICEF constitue une image de marque très sollicité par les décideurs communaux, en son absence, et l'absence d'une ressource locale ayant le pouvoir de décision, il serait difficile d'assurer la mise en place de cette initiative juste avec les ressources locales.
- 121) La question de durabilité du programme est difficilement atteignable en absence d'un coordonnateur ou animateur de processus. l'UNICEF doit toujours intervenir dans le programme pour finaliser et améliorer les expériences montées.
- 122) Le DELDEJ a développé assez d'expérience et des outils qui peuvent être capitalisé et diffusé dans le cadre de la coopération sud-sud. D'ailleurs la culture de l'évaluation développé par le programme s'inscrit dans cette logique. Cependant une adaptation selon les spécificités de contexte de chaque pays est nécessaire.
- 123) Pour la généralisation du concept CAEJ, l'UNICEF doit cibler de travailler principalement au niveau central en matière de l'appui à la DGCL pour la généralisation de ce concept au niveau local. L'UNICEF doit apporter son appui méthodologique et en matière de renforcement des capacités notamment la formation des formateurs spécialités dans le concept pour la généralisation de ce concept. Le développement des outils de la mise en œuvre doit être aussi porté par l'UNICEF.
- 124) Dans un souci de généraliser le CAEJ sur 1000 communes, l'UNICEF a préparé une feuille de route décrit la démarche opérationnelle pour généraliser l'initiative Commune Amie des Enfants et des Jeunes au niveau national. Cette initiative une fois mise en œuvre va certainement intégrer le concept CAEJ dans le fonctionnement normal des communes concernées et dans toutes les communes au niveau national.
- 125) La question de financement des actions identifiées par les jeunes et les enfants dans le cadre des instances de concertation est problématique. En effet le manque les moyens financiers des communes et les besoins importants exprimés rendre très difficile de satisfaire toutes attentes.
- 126) L'implication juste des communes dans la mise en œuvre de CAEJ a limité la mobilisation des ressources pour réaliser certaines interventions au profil des jeunes

et des enfants. L'extension de l'échelle vers la province/préfecture et la région peut être une piste importante à explorer.

- 127) Le programme a développé un kit d'information sur le concept de CAEJ, il s'agit d'un kit composé de 9 fiches : 4 transversales et 5 relatives aux 5 premières communes pilotes du concept. Il s'agit d'un référentiel important pour la capitalisation de l'expérience. Il est mis à la disposition de tous les acteurs au niveau du site de l'UNICEF. Cependant, il est difficilement utilisable sans des actions proactives en vue des utilisateurs potentiels. La généralisation du concept nécessite une volonté politique et ne doit pas être considéré comme une action volontariste.
- 128) La consécration de la participation des jeunes, par la constitution, suscite de l'espoir pour l'institutionnalisation et la pérennisation des CCEJ. Cette expérience a développé tous les éléments conceptuel et méthodologique pour être commercialisé au profit des décideurs centraux et locaux. Cependant, la question de financement des actions notamment au moment de lancement mérite une réflexion et une solution globale.
- 129) Le lancement du programme Forsa, soutenu par le Ministère des Affaires Étrangères, du Commerce et du Développement du Canada, se base sur la capitalisation de l'expérience de l'UNICEF au Maroc depuis plusieurs décennies dans la réalisation concrète des programmes visant des changements structurels pour l'amélioration de la transition des jeunes filles et garçons les plus défavorisés vers une insertion sociale et économique réussie.

Lancement d'une nouvelle initiative pour l'inclusion socio-économique des jeunes vulnérables (Forsa) : i) Identification des Communes cibles du projet Forsa et appui à la mise en place de CCEJ ; ii) Appui technique et renforcement des capacités des membres de 20 CCEJ pour influencer l'offre locale d'emploi ; iii) Mettre en place des Innovation liées à l'emploi des Jeunes au niveau local...

- 130) L'annonce de l'intégration du programme « Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes » avec le Programme Politiques Sociales sous le pôle Inclusion Sociale selon le nouveau plan stratégique de l'UNICEF 2014-2017. Le programme DELDEJ porte désormais l'intitulé « Décentralisation et Gouvernance Locale ». Les axes d'intervention du ce "nouveau" programme DGL portent sur : i) la Participation des Enfants et des Jeunes, ii) l'Amélioration de la Gouvernance Locale, iii) les Prestations des Services en faveur des Enfants et des Jeunes et iii) le Développement des Outils, la documentation et le suivi-évaluation. Cette évaluation va certainement répondre aux attentes liées au DELDEJ et surtout d'élargir de son champs d'intervention comme une action ciblant un volet transversal de l'inclusion et la protection sociale des enfants qui passent nécessairement et prioritairement par une prise en charge au niveau de la gouvernance locale.
- 131) La pérennité des projets de DELDEJ (notamment le projet CAEJ et VSAT) est, dans bien des cas, problématique. Bien que la participation effective des différentes parties prenantes aux projets favorise la mise en œuvre des projets, leur participation dans l'après-projet demeure le maillon faible du montage des projets et affecte la pérennité de ceux-ci. Cependant, la contribution de projet PT dans le développement de savoir-faire national et la mise en place d'une méthodologie dans la mise en place de processus de planification communale est bien constatée et reconnue. D'autres initiatives du programme ont été adoptées généralisées par

d'autres acteurs, il s'agit notamment : le SIC, les DAO et le préscolaire communautaire (Préscolaire).

- 132) La majorité des personnes interviewées ont exprimé la contrainte de difficulté d'assurer une pérennité en absence d'une intervention de l'UNICEF.

## **E. Cohérence, participation et coordination**

### Constat 12 : Malgré l'effort déployé, la participation et la coordination restent à renforcer par le programme :

- 133) D'une manière générale, le programme a été mis en œuvre avec 3 projets qui sont peu cohérent et complémentaire notamment le PT et VSAT. Ce cadre conceptuel du programme donne l'impression de réaliser un programme constitué de trois projets isolés dans l'espace, avec des éléments de relation notamment le territoire de la commune et l'intégration de la question de l'enfance.
- 134) Le programme DELDEJ a pu mobiliser plusieurs partenaires au niveau central et local. Au niveau local, il s'agit principalement des services décentralisés: la santé, l'éducation nationale, la jeunesse et les sports, l'entraide nationale.... Ces partenaires sont engagés en raison de leurs compétences territoriales ou sectorielles. Le rôle du gouverneur pour assurer un niveau minimal d'engagement et de mobilisation des services décentralisés a été bien reconnu. Un travail de mobilisation et de sensibilisation des administrations est nécessaire, il s'agit de les encourager à devenir « administration amie de l'enfant et des jeunes »
- 135) Les principaux partenaires au niveau national du programme sont : UNICEF, DGCL, ADO, ONU Femmes et ONU Habitat. Seul l'UNICEF a été impliqué dans les trois projets. La DGCL a été impliqué dans la réalisation de 2 projets (5PT et CAEJ)
- 136) Le programme a été réalisé d'une façon très souple, et il a adapté aux spécificités de partenariat. Des nouveaux partenaires ont intégrés le programme pendant sa mise en œuvre (ONU Femmes, ONU Habitat, Municipalité de Marrakech, Municipalité Chefchaouen). D'autres actions aussi ont été rajoutées au programme (Projet VSAT).
- 137) L'implication du tissu associatif dans la mise en œuvre du programme a été plus ou moins mitigée. En effet, les associations peuvent jouer un rôle essentiel dans ce processus déclenché et mis en activité par DELDEJ, il s'agit notamment de : mobilisation des bénéficiaires (enfants, jeunes et parents) mobilisation des financements pour la réalisation des actions au profit des jeunes et des enfants, assurer la durabilité des résultats du programme, assurer un plaidoyer en faveur du programme...

Un exemple une association des amies des enfants et des jeunes à Ousselssate a été créée le 09/02/2011 par des fonctionnaires et des jeunes. Cette association a adopté l'objectif d'appuyer l'enfance et la jeunesse au niveau de la commune avec le ciblage et la concrétisation des 9 piliers du CAEJ. Cette association a pu réaliser plusieurs activités et projets notamment : Préscolaire, appui au conseil communal des enfants et des jeunes, appui au transport des étudiants, orientation scolaire, transport scolaire, Gestion d'une école communale .....

Cet exemple présente un résultat très positif du programme qui assure sa durabilité, le transfert des compétences, le renforcement des capacités locales et en plus proposition des réponses aux attentes de la population.

138) Nous n'avons pas constaté des actions réalisées par le programme et qui impliquent d'une manière et d'une autre le secteur privé. Le Potentiel du secteur privé n'est pas encore exploité, surtout avec les opportunités qui peuvent être ouverte par la thématique des enfants et des jeunes.

139) La nature de la population ciblée par l'intervention de DELDEJ, des enfants et jeunes des couches pauvres et vulnérables, doit favoriser une large mobilisation des partenaires au niveau central et local. En, effet les communes seules ne peuvent satisfaire toutes les attentes des enfants et des jeunes. A noter aussi que l'implication d'un tel acteur, la DGCL, a favorisé d'une certaine manière l'implication des autres acteurs en cas de besoins.

140) Le tableau ci-après montre une analyse de la contribution des principaux acteurs intervenants dans le mise en œuvre de DELDEJ :

Acteur	Analyse de la contribution
<b>Les enfants et jeunes élus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre le travail au sérieux ;</li> <li>• Constituer une force de proposition ;</li> <li>• Exercer une pression sur les responsables communaux et la communauté en général.</li> </ul>
<b>Les élus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les Présidents des communes jouent un rôle politique clé dans l'impulsion du projet et la mobilisation des acteurs et financements requis :</li> <li>• D'autres élus, notamment les élues femmes, s'impliquent au quotidien dans la mise en œuvre et le suivi du Plan d'action CAEJ</li> <li>• Implication le long du processus est nécessaire pour la réussite du programme</li> <li>• Capacité de faire avancer ou bloquer l'état d'avancement du programme</li> </ul>
<b>Les fonctionnaires communaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution dans la mise en œuvre des activités du programme notamment le projet PT</li> <li>• Volonté de quelques fonctionnaires de contribuer dans la réussite du projet</li> <li>• Faible capacité</li> <li>• Non outillés</li> <li>• Participent active à la coordination des activités et des projets.</li> </ul>
<b>La société civile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les associations concernées contribuent à la mise en œuvre du plan d'action CAEJ.</li> <li>• Capacité de mobilisation des parentes et des enfants</li> <li>• Capacité de mobilisation de financement pour la réalisation des actions au profit des enfants</li> <li>• Acteur essentiel pour la durabilité de CAEJ</li> </ul>
<b>Les autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de mobilisation des acteurs autour de projet</li> <li>• veiller à la conformité de la gestion communale aux lois et</li> </ul>

	<p>réglementations en vigueur et appuient la mobilisation communautaire en faveur des enfants et des jeunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination et mobilisation des administrations déconcentrées concernées, formation et mise à disposition d'outils, allocations de subventions pour la réalisation de projets, plaidoyer en vue de mobiliser de nouveaux partenaires (conseil régional, coopération internationale et décentralisée, etc.).</li> </ul>
<b>Les services déconcentrés concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à la convergence de leurs activités vers la réalisation des projets du plan d'action CAEJ</li> <li>• Apporter un appui technique</li> <li>• Faible engagement de certains services</li> </ul>

## F. Impact

### Constat 12 : Le programme notamment le projet CAEJ a montré sa capacité à produire un changement et un impact mais il faut juste assurer sa généralisation

141) L'absence des données ne nous permet pas d'apprécier l'impact du programme et ses 2 projets (PT et CAEJ) sur les enfants et les jeunes. Pour le projet, VSAT, l'absence des réalisations concrètes ne peut que confirmer l'absence d'un impact sur cette catégorie.

142) L'initiative CAEJ a permis d'installer un contexte favorable pour la prise en compte des besoins des enfants et des jeunes dans un territoire donné par rapport aux autres communes non ciblées par le projet. Dans ce cadre nous avons constaté que la prise en compte de la problématique des enfants et des jeunes est plus présente et constatée chez les acteurs de la commune bénéficiaire de CAEJ par rapport aux autres communes non bénéficiaires de cette initiative.

Nous avons aussi constaté que cette dynamique de changement est plus perçue au niveau des communes ayant testées les projets PT et CAEJ par rapport aux autres ayant bénéficiées juste de PT.

143) Cependant des faiblesses ont été constatées par rapport au projet PT, notamment dans le volet élaboration des PCD qui a permis de créer des attentes non satisfaites par les communes et les autres acteurs impliqués. Ce dernier constat n'est uniquement lié à l'expérience de l'UNICEF mais c'est un constat général pour l'ensemble des PCD élaborés avec l'appui de la DGCL au niveau national -

## X. CONCLUSIONS

---

- 144) Comme conclusion de cette mission d'évaluation, il est à confirmer que le programme DELDEJ a été une expérience concrète en matière de développement local en faveur des enfants et des jeunes. Il a permis de mettre l'accent par les décideurs locaux sur les problématiques des enfants et des jeunes. Il a permis aussi de créer une dynamique autour des droits des enfants, des femmes et des jeunes. Le projet PT est resté d'une manière générale une initiative qui vise l'appui aux communes en matière de planification. Le projet VSAT n'a pas démarré d'une manière significative capable de nous permettre d'apprécier sa performance. Le projet CAEJ présente les éléments d'une expérience pilote qui peut être dupliqué à une échelle plus importante s'il y a une réelle implication et engagement de la partie nationale.
- 145) L'évaluation conclut sur le fait que L'UNICEF a mis énormément d'efforts à combler un vide qui existait au niveau de la mise en œuvre des initiatives en faveur des enfants et des jeunes au niveau communal dans un contexte en mouvance, tant sur la scène nationale qu'au sein de l'organisation. Le bilan est dans l'ensemble positif pour ce qui touche à la pertinence de l'UNICEF, la pertinence de ses services et à l'atteinte des résultats, dans la plupart des cas. Le bilan est plus critique lorsqu'il s'agit d'apprécier la pérennisation.
- 1) D'une manière générale, le programme a été mis en œuvre avec 3 projets qui sont peu cohérent et complémentaire notamment le PT et VSAT. Ce cadre conceptuel du programme donne l'impression de réaliser un programme constitué de trois projets isolés dans l'espace, avec des éléments de relation notamment le territoire de la commune et l'intégration de la question de l'enfance.
  - 2) Le volet démonstration dans les projets constituant le programme n'a pas été constaté au niveau du projet PT. Ce projet a ciblé toutes les communes de la région de l'orientale du Maroc dépassant ainsi le caractère pilote qu'il devait suivre.
  - 3) Le passage d'une échelle d'expérimentation à une échelle d'institutionnalisation notamment pour le concept CAEJ s'avère important et mérite une prise en charge par la DGCL. La capitalisation des acquis et des bonnes pratiques des autres expériences doivent être traitées en priorités aussi.
  - 4) L'initiative CAEJ constitue en principe un cadre stratégique structuré permettant de mettre les Enfants et les Jeunes, particulièrement les plus vulnérables, au centre des préoccupations et des priorités des Collectivités territoriales et leurs partenaires, notamment les Services déconcentrés de l'Etat et les ONG, et de leur assurer les conditions favorables pour une pleine participation aux diverses dimensions du développement local. Elle permet ainsi de créer une dynamique territoriale multipartite, cadrée par les principes et les règles de bonne gouvernance, favorisant la promotion et la réalisation des droits des Enfants et des Jeunes à la participation, aux loisirs, au développement, à la santé et à la protection contre la violence et la maltraitance.

## XI. LEÇONS APPRISES

---

- 5) Intervenir au niveau des documents et des cadres de programmation et de planification locale constitue une démarche efficace pour satisfaire les besoins des enfants et des jeunes. La réalisation des projets identifiés sur la base d'une démarche participative et qui prend en considération les besoins prioritaires de la population contribuera sûrement à résoudre les problématiques identifiées initialement.
- 6) Les projets qui ne sont complémentaire ni cohérent et qui sont isolés dans l'espace et décalés dans le temps ne peuvent pas contribuer à l'atteinte, d'une manière efficace, des objectifs du programme.
- 7) Le processus de planification territoriale doit être mené par le personnel des territoires concernés. Le renforcement des capacités des acteurs impliqués contribuent significativement à l'atteinte des résultats et d'assurer une durabilité de ces derniers.
- 8) La création des attentes non satisfaites chez les populations affaibli l'appropriation et la mobilisation des populations. . L'engagement et l'implication du wali/Gouverneurs et des Elus est un gage de réussite du processus.
- 9) Les documents de programmation territoriale (PCD ou plan d'action de la commune) peuvent être une porte d'entrée pour mettre en œuvre des politiques nationales au niveau local notamment en matière des droits des enfants et des jeunes. Cependant, la disponibilité des ressources financières est nécessaire pour satisfaire les attentes exprimées par les populations.
- 10) La mise en place des expériences pilotes ou de démonstration ne doit pas forcément suivre la même démarche qu'une action normale de généralisation. Le choix des sites bénéficiaires d'une expérience pilote doit prendre en considération des éléments garantissant sa réussite et de ne pas se limiter à des critères de pauvreté.
- 11) L'implication des communes pilotes dans le processus de généralisation sera un élément de réussite notamment en matière de capitalisation et de la finalisation du développement de la démarche.

## XII. RECOMMANDATIONS

---

### En matière de mise en place des CAEJ et RAEJ

**Recommandation 1 :** *Recadrer l'intervention de l'UNICEF vers des aspects stratégiques et de partenariat. Une limitation de son intervention directe au niveau de terrain est très recommandée. Ceci cadre parfaitement avec le fait que le Maroc est un pays à revenu intermédiaire ce qui suppose une intervention plus stratégique.*

Dans ce cadre, une réorientation de l'intervention de l'UNICEF en matière de la réalisation du projet CAEJ vers une échelle régionale est très recommandée. Il s'agit d'évoluer vers un nouveau concept Régions Amies des Enfants et de Jeunes (RAEJ). Ce nouveau concept peut constituer une plateforme de la prise en compte des droits des enfants et des jeunes au niveau régional. La majorité des insuffisances et des difficultés rencontrées est liée à son échelle d'intervention communale.

**Recommandation 2 :**  *Limiter ou même arrêter l'intervention de l'UNICEF dans les 2 projets PT et VSAT. Le nouveau concept de RAEJ peut être une initiative fédératrice capable d'intégrer des principaux aspects forts de 2 autres projets PT et VSAT dans ce nouveau concept, notamment le plaidoyer en faveur d'intégration des besoins des enfants et des jeunes au niveau des plans régionaux (Sans intervenir dans sa réalisation directe) et la prise en compte la problématique de la lutte contre la violence des enfants et des femmes comme parmi ses axes d'interventions.*

**Recommandation 3 :** *Capitaliser et communiquer autour de l'expérience CAEJ et mettre à la disposition des décideurs communaux locaux par la DGCL un appui méthodologique. La DGCL devra jouer un rôle essentiel dans la généralisation du concept de CAEJ en ciblant toutes les communes. Dans ce sens, l'organisation d'un atelier national de présentation de concept CAEJ en invitant les présidents des communes est fortement recommandée. L'UNICEF peut porter un appui technique ponctuel dans ce cadre.*

La motivation et la sensibilisation par la DGCL de communes intéressées par la mise en place du concept CAEJ peuvent garantir l'engagement de ces communes.

Un appui méthodologique de l'UNICEF pour adapter les outils de CAEJ vers la mise en place du concept améliorée Villes amies des enfants et des jeunes est à explorer. Les villes présentent une échelle intermédiaire entre les communes et les régions.

L'appui à la mise en place d'un réseau des communes CAEJ par la DGCL est fortement recommandé et qui peut contribuer à l'échange d'expérience entre les communes concernées.

**Recommandation 4 :** *Accélérer le processus de labellisation des communes cibles actuellement de CAEJ et travailler à court terme sur la normalisation de la démarche de mise en œuvre de CAEJ et faire sortir la labellisation accompagnée des actions de sensibilisation et d'information pour unifier la compréhension du concept par les acteurs.*

### En matière de planification régionale

**Recommandation 5 :** *Concentrer l'effort de plaidoyer en matière de planification vers la prise en compte des droits des enfants dans le processus de planification régionale, et accompagner techniquement les régions dans le processus de planification régionale en l'orientant vers un processus sensible aux droits des enfants et des jeunes.* Le chantier de la régionalisation vient d'être lancé au Maroc, les conseils régionaux sont actuellement dans une phase de l'élaboration de leurs plans régionaux, l'UNICEF doit accompagner ce chantier en visant un appui méthodologique pour inciter les régions à prendre en considération les volets spécifiques aux droits des enfants et des jeunes.

L'UNICEF devrait orienter ses interventions vers le plaidoyer pour la prise en considération de la question des droits des enfants dans le processus de planification au niveau des provinces et régions par un apport méthodologique et technique dans l'élaboration des outils et guides. La loi organique 111.14 sur les régions a prévu que chaque région doit préparer un programme de développement de la région qui s'étale sur une période de 6 ans, un travail de plaidoyer par l'UNICEF pour intégrer la prise en compte des droits des enfants et des jeunes dans ce processus d'élaboration est très important.

### En matière de mobilisation de partenariat

**Recommandation 6 :** *Explorer le Développement d'un cadre de partenariat stratégique avec l'INDH pour l'appui aux communes et régions adhérentes à l'initiative RAEJ.* L'INDH peut constituer une source de financement important pour le financement des initiatives répondant aux besoins des enfants, des jeunes et des femmes au niveau régional et provincial.

Les conseils régionaux peuvent aussi contribuer dans le financement des interventions de l'UNICEF en faveur des enfants et des jeunes notamment via la démarche de RAEJ.

**Recommandation 7 :** Renforcer le partenariat avec l'Observatoire National de Développement Humain(ONDH) pour intégrer les données spécifiques aux droits des enfants et des jeunes au niveau des systèmes d'information régionaux mis en place par l'ONDH. Ces systèmes doivent être mis à la disposition des acteurs impliqués dans le RAEJ.

### XIII. ANNEXES

---

#### A. TERMES DE REFERNCES

---

##### Contexte

Les collectivités territoriales au Maroc (Communes, Provinces et Régions) ont de larges attributions en matière de développement social et humain de proximité. Les services fournis par les collectivités locales, qui conditionnent notre qualité de vie, couvrent notamment, l'hygiène, la distribution de l'eau et l'assainissement, le transport et l'éclairage public. Le rôle des collectivités territoriales devient d'autant plus important que de nouvelles attributions leur ont récemment été déléguées. Les collectivités territoriales sont devenues maintenant un terrain d'expérimentation de nouveaux concepts de développement visant à promouvoir la participation au processus de décisions politiques, l'engagement des citoyens ainsi que les services public et privé.

Les normes internationales relatives aux droits humains affirment qu'en vertu de leur qualité d'êtres humains, tous les individus bénéficient de leurs droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels. Ces droits sont protégés par les instruments et les normes relatifs aux droits humains. Il incombe principalement à l'Etat, en tant que détenteur d'obligation, de veiller au respect des normes relatives aux droits humains parce qu'ils sont inscrits dans des instruments qu'ils ont ratifiés. L'Etat est ainsi tenu de faire respecter ces normes dans toutes les sphères de l'action gouvernementale et par les autres institutions auxquelles il délègue une partie de ces compétences, en occurrence les collectivités territoriales. C'est ainsi que le lien entre la conduite des affaires publiques au niveau local et les droits humains/droits des enfants deviennent de plus en plus un sujet d'actualité, sachant qu'auparavant, l'intérêt était porté particulièrement sur les actions des pouvoirs centraux.

Dans ce contexte, la composante du Programme de Coopération Maroc-UNICEF « Développement Local et Droits des Enfants et des Jeunes (DL&DEJ)<sup>1</sup>», mené en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur/DGCL a été conçue, depuis 2004<sup>2</sup>, pour contribuer au renforcement de la Décentralisation et l'intégration des droits des enfants, des jeunes et des femmes, particulièrement les plus vulnérables, dans le système de gouvernance territoriale. L'atteinte de ces objectifs se fait à travers :

- L'amélioration de la gouvernance locale (outils et structures) et son orientation en faveur de la promotion et la réalisation des droits des enfants, des jeunes et des femmes, particulièrement les plus vulnérables ;
- Le développement et la mise en œuvre de réponses programmatiques visant la rééducation de la vulnérabilité des enfants, des jeunes et des femmes et l'atténuation des inégalités d'accès à leurs droits, dans le cadre de la convergence des politiques publiques au niveau des communes cibles.

Ainsi, durant la période 2004-2006<sup>3</sup>, le programme s'est engagé dans une nouvelle démarche de participation et de planification locale qui s'appuie sur les collectivités territoriales en tant que levier principal de mobilisation pour la création d'une véritable dynamique de développement humain qui bénéficie en particulier aux enfants. Cette approche, a été mise en œuvre dans 4 communes pilotes réparties sur les 4 provinces d'intervention du programme (à l'époque), en l'occurrence, Al Haouz, Essaouira, Ouarzazate et Zagora.

Durant le cycle 2007-2011 et en s'appuyant sur les acquis du cycle précédent, le programme s'est focalisé sur :

- L'accompagnement de la mise en œuvre de l'initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)/Programme de Lutte contre la Pauvreté en Milieu Rural au niveau de 6 provinces cibles<sup>4</sup>, notamment à travers l'appui au développement et à la réplique de projets pilotes initiés au niveau local (Dar Al Oumouma, mutuelle communautaire, préscolaire communautaire).
- L'accompagnement du Programme National de Renforcement de la Décentralisation, à travers :
  - L'appui à la généralisation de la planification communale.

- Le développement d'outils d'aide à la planification communale (Système d'information Communal - SIC, modules de formation ; o L'accompagnement de 106 communes de l'oriental pour l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement (PCD) ; o L'expérimentation du concept « Commune Amie des Enfants et des Jeunes ».

Durant l'actuel cycle 2012-2016, le programme se focalise, sur :

- La consolidation de l'appui à la généralisation de la planification communale ;
- La Consolidation de l'expérience pilote « Commune Amie des Enfants et des Jeunes » et son extension progressive ;
- L'expérimentation, avec l'ONU Femmes et l'ONU Habitat, du concept « Villes Sures et Conviviales pour Toutes et Tous » au niveau de Marrakech.

Ce programme est ainsi structuré en trois projets :

### **Projet : Planification Territoriale :**

Les objectifs du projet sont :

- Le développement et le perfectionnement des outils d'aide à la planification communale (Le système d'information communal « SIC », les modules de formation des équipes techniques communales sur les différentes étapes d'élaboration et de mise en œuvre du PCD, modules pour l'intégration de la dimension droits humains/droits de l'enfant dans ce processus etc. ;
- L'accompagnement de 106 Communes de la Région de l'Oriental pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi évaluation de leurs Plans Communaux de Développement, en partenariat avec les différents acteurs de développement ;
- L'appui à la réalisation, à titre démonstratif, d'initiatives locales pour la promotion et la réalisation des droits des enfants, jeunes et femmes les plus marginalisés (éducation préscolaire et primaire, santé, protection et participation), au profit des communes cibles.

### **Projet2 : Commune Amie des enfants et des Jeunes (CAEJ) :**

Il s'agit d'une initiative, développée par PUNICEF au niveau global, qui vise à impliquer les Communes/Villes dans la mise en application des principes et des normes de la Convention des droits de l'Enfant dans la gestion des affaires locales. Cette initiative qui a été adaptée au contexte du Maroc a pour objectifs:

- L'amélioration de la gouvernance locale en faveur des enfants et des jeunes, au niveau de cinq communes pilotes<sup>5</sup>, portant sur : 1) la planification et le suivi-évaluation, la participation, la concertation/coordination, la redevabilité/transparence, le partenariat, notamment avec la société civile, l'inclusion/non-discrimination/genre ;
- La mise en œuvre de la stratégie locale en faveur des enfants et des jeunes, particulièrement les plus vulnérables, visant la réalisation de leurs Droits à l'éducation, la santé, la protection, la participation, les loisirs et l'emploi.

### **Projet 3 : Ville Sûre et Amie de Tous (VSAT) :**

Il s'agit d'un projet conjoint UNICEF-ONU Femmes-ONU Habitat qui vise la mise en œuvre d'un plan d'action visant l'augmentation de la sécurité, la réduction de la violence et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, des jeunes et des femmes au niveau de la commune de Marrakech.

Concernant les zones d'action, en plus des activités à portée nationale (pour l'intégration des initiatives réussies dans les politiques publiques), ce programme couvre l'ensemble des Communes de moins de 35.000 habitants relevant de la région de l'oriental bénéficiant de soutien à la planification. Pour l'expérimentation du projet « Commune Amie des enfants et des jeunes », il s'étend aux communes de Bni Mathar et Guenfouda (P. de Jerrada), Aït Ouallal (P. de Zagora), Ouisselsate (P. de Ouarzazate) et Tata (P. de Tata).

La Direction Générale des Collectivités Locales, relevant du Ministère de l'intérieur, assure le co-pilotage du programme avec PUNICEF, dans le cadre d'un Comité National de Coordination, constitué de la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques, la Direction de la

Coopération du Ministère de l'Education Nationale, la Direction de la Population du Ministère de la Santé, la Direction de la Planification du Haut-Commissariat au Plan et l'Agence de Développement de l'Oriental.

Au niveau local, les Comités provinciaux et communaux constituent les principaux relais d'exécution et de coordination auprès des Communes.

### Objectif global de l'évaluation du programme DELDEJ and Justifications

- **Objectif global de l'évaluation du programme DELDEJ**

L'objectif global de cet exercice est d'évaluer la composante DELDEJ du programme de coopération Maroc - UNICEF et pouvoir identifier les leçons apprises et les enseignements à tirer et surtout de formuler des recommandations spécifiques pour contribuer au bon repositionnement de la composante décentralisation et gouvernance locale par rapport au mandat et au plan stratégique global 2014-2017 de l'UNICEF et par rapport aux priorités nationales du Maroc pour les enfants.

Cela va permettre aussi aux partenaires clé, au premier rang desquels la DGCL, d'avoir les évidences nécessaires sur le bilan des réalisations du programme DELDEJ, les leçons apprises, les contraintes et les orientations pour un meilleur repositionnement en faveur des enfants les plus vulnérables.

- **Justifications**

A l'occasion de la revue à mi-parcours du programme de coopération Maroc-UNICEF 2012-2016, une revue externe (évaluation rapide) de la composante développement local (DELDEJ) a eu lieu durant le premier trimestre 2014. Elle a mis en exergue les acquis et contraintes du programme et a émis des recommandations visant, la capitalisation et le passage à l'échelle des initiatives développées par le programme, notamment l'initiative CAEJ.

Cette évaluation vient ainsi en complément à la revue externe et en réponse aux orientations issues des négociations/Concertations entre l'UNICEF et la DGCL, visant à conduire une évaluation du programme, après 10 années de sa mise en œuvre, qui a vu une évolution remarquable du contexte social, institutionnel et politique de la décentralisation. Elle s'inscrit dans une optique prospective, visant un positionnement stratégique de la composante développement local, pour les années à venir.

Le lancement de cette évaluation est justifié donc par plusieurs raisons dont notamment :

- (i) Achèvement d'une période de presque 10 ans depuis le début de ce programme, avec toutes les évolutions du contexte économique, social et politique au Maroc notamment par rapport au développement local et de la multiplicité des acteurs et intervenants à ce niveau territorial ;
- (ii) Besoin commun de l'UNICEF et de la DGCL, principal partenaire national de ce programme, d'évaluer la contenance, la pertinence et l'impact du programme DELDEJ ;
- (iii) Eclairer le repositionnement du programme de coopération entre le Maroc et l'UNICEF, notamment la composante CAEJ et les possibilités de son adoption comme modèle d'intervention et de sa généralisation, ainsi que les perspectives envers les différents niveaux de décentralisation;

### Objectifs spécifiques de l'évaluation

L'évaluation du programme vise à :

- Analyser le Programme DELDEJ de point de vue bilan de résultats, modalités de gestion, stratégies et partenariats de mise en œuvre, financement, etc., pour ces différentes composantes en vue de :
  - Identifier les forces du programme et documenter les bonnes pratiques en vue de leur capitalisation ;
  - Identifier les faiblesses du programme et tirer les leçons les enseignements à prendre en considération dans le futur ;
- Analyser :
  - La valeur ajoutée de l'UNICEF face aux autres acteurs de la décentralisation nationaux

et ceux de la coopération internationale ;

- La valeur ajoutée du programme DELDEJ au sein du programme CPD ;
- Les opportunités à saisir ;
- Les menaces à éviter.

Ces analyses doivent être faites selon les approches droits humain et gestion axée sur les résultats d'un côté mais également avec une attention particulière à l'utilisation d'une approche genre d'un autre côté.

La période qui devra être considérée pour cette évaluation est spécialement 2012-2014, mais vu que l'initiative des communes amies des enfants et des jeunes et le programme en général sujet de cette évaluation a connu, depuis le précédent cycle de coopération 2007-2011, beaucoup de développement et différentes évolutions, les consultants en charge de cette évaluation, seront invités à prendre connaissance et examiner ses réalisations et évolutions pour mieux répondre aux objectifs ci-dessous mentionnés et aux questions évaluatives ci-après. Par ailleurs, et en plus du niveau central, l'évaluation devra inclure en particulier les zones géographiques ciblées par le programme DELDEJ à savoir : Les communes de Bni Mathar et Guenfouda (P. de Jerrada), Ai't Ouallal (P. de Zagora), Ouisselsate (P. de Ouarzazate) et Tata (P. de Tata) pour l'initiative CAEJ, les communes des PCD de la région oriental et Marrakech pour le projet VSAT. Les consultants en charges seront invités également à consulter les autres niveaux territoriaux (provinces et régions afférentes), et faire aussi une comparaison avec d'autres communes similaires (ou limitrophes) mais non bénéficiaires du programme DELDEJ.

### Critères et questions de l'évaluation

Pour atteindre les résultats attendus de l'évaluation, le(s) consultant se doit de répondre aux questions spécifiques suivantes, visant à mesurer la valeur du programme en appliquant les critères suivants : la pertinence, cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme :

Critères de l'évaluation	Principales Questions <sup>6</sup> (pouvant être ajustées par les consultants)
<p>Pertinence:</p> <p>Identifiant les problèmes et les besoins auxquels répond le programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le programme DELDEJ est en ligne avec les besoins et les priorités<sup>7</sup> nationales en matière de réalisation des droits des enfants ? Est-ce que le programme reflète les besoins des populations, notamment les plus vulnérables, en premiers les enfants dans les zones d'interventions?</li> <li>- Est-ce que le programme est en ligne avec le mandat, l'avantage comparatif, les priorités et les orientations de l'UNICEF?<sup>8</sup></li> <li>- Est-ce que l'évolution qu'a connue le programme est adaptée à l'évolution des compétences déléguées, et des priorités locales des enfants, notamment les plus vulnérables?</li> <li>- Quelle valeur ajoutée spécifique du programme DELDEJ par rapport à l'intervention des autres acteurs nationaux ou de la coopération internationale<sup>9</sup> au niveau des zones cibles?</li> </ul>
<p>Cohérence/Coordination : Concernant la coopération avec d'autres acteurs, la cohérence et la coordination des actions mises en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle synergie, coordination et complémentarité avec les différents autres acteurs agissant dans le domaine de développement local en faveur des enfants? Y-a-t-il une cohérence de ces différentes actions ? Synergie entre le central et local, partenariat (existant ou suggéré), répartition des responsabilités,... etc ?</li> <li>- Quelle synergie avec les autres composantes du programme globale de l'UNICEF ?</li> </ul>

<p>Efficiences:</p> <p>Concernant les inputs (ressources humaines, matérielles, et financières) : Des activités aux résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités ont été mise en œuvre avec la manière la plus appropriée en termes de ressources, et de temps alloués ? Est-ce que l'approche participative a été adoptée par le programme (planification et mise en œuvre) ?</li> <li>- Est-ce que les ressources ont été utilisées d'une façon efficiente ?</li> <li>- Est-ce qu'il n'existait pas des approches alternatives pour les bénéficiaires avec moindre coût?</li> </ul>
<p>Efficacité:</p> <p>Des résultats aux objectifs: Quels sont les réalisations obtenues pour éliminer les problèmes auxquels sont confrontés les enfants bénéficiaires par rapport à la réalisation de leurs droits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les résultats escomptés ont été atteints spécifiquement pour les enfants (Bilan), notamment pour les enfants les plus pauvres et marginalisés?</li> <li>- Est-ce que les résultats atteints contribuent aux objectifs du programme initialement fixés par rapport aux trois principaux axes du programme, à savoir : PT, CAEJ et VSAT cités au niveau du contexte ?</li> <li>- Quels sont les facteurs qui ont influencé l'achèvement ou non des résultats y compris les facteurs externes?</li> <li>- Est-ce que les approches genre et droits humains, notamment les droits des enfants, sont suffisamment adoptés ?</li> </ul>
<p>Durabilité:</p> <p>Durabilité des changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les garanties de la continuité/durabilité des résultats et changements produit par le programme après le retrait de l'accompagnement assuré par le programme, notamment pour les composantes PT et CAEJ?</li> <li>- Qu'en est-il de la disponibilité des acteurs locaux, des ressources humaines et financières appropriés pour le maintien des résultats du programme dans le long terme et la possibilité de leur généralisation de façon globale et notamment pour la composante CAEJ?</li> </ul>

### Impact:

Contribution dans le changement des conditions de vie des enfants et la réalisation de leurs droits

16. Quel impact du programme en termes de contribution dans des changements sociaux, institutionnels, ou autres affectant la réalisation des droits des enfants bénéficiaires du programme au niveau des zones ciblées par rapport aux zones non ciblées pour chacune des composantes? Et quels enseignements tirés de la comparaison avec d'autres communes similaires (ou limitrophes) non bénéficiaires du programme DELDEJ ?
17. Quelle satisfaction des populations bénéficiaires, notamment les enfants, des résultats du programme sur leur condition de vie?
18. Est-ce qu'il y a un effet transformateur du programme notamment pour les composantes PT et CAEJ? Est-ce qu'il y a des résultats, positifs ou négatifs, que le programme a engendré sans qu'ils soient initialement visés ?

Les réponses à ces questions évaluatives, selon les critères ci-dessus mentionnés, doivent alimenter les recommandations auxquelles doit aboutir cette évaluation en termes de repositionnement stratégique du programme. Il est donc primordial au niveau de chaque type de critère d'évaluation de formuler des recommandations spécifiques et opérationnelles.

**N.B : Les questions sont données à titre indicatif pour aider le consultant à formuler les questions définitives qu'il va falloir valider avec le comité de pilotage de l'évaluation.**

## Méthodologie

L'approche globale de l'évaluation devra être participative et axée sur l'utilisation des entretiens et focus groupes. Elle appliquera plusieurs méthodes de collecte de données :

Ainsi, les méthodes proposées par les consultants devraient permettre de générer les données et les informations nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation. Il s'agira essentiellement de :

1. Procéder à une revue systématique de toute la documentation du programme ;
2. Tenir des entretiens avec les responsables au niveau central et local du programme DELDEJ et avec les différents acteurs pertinents pour cette évaluation (DGCL; Les présidents des Conseils communaux des communes ciblées; ADS; ADO; autres à identifier avec le comité de pilotage de cette évaluation, niveaux régionaux et provinciaux)
3. Tenir des réunions de travail avec les partenaires au niveau national, y compris les acteurs de la coopération internationale (comme PUS AID, le PNUD, INDH, ADS ;...etc) et au niveau du terrain, ainsi que le staff de l'UNICEF du programme et des autres sections ;
4. Faire des focus groupes avec des enfants bénéficiaires du programme au niveau des zones cibles du programme ainsi qu'avec les gestionnaires et partenaires du programme au niveau local.

La collecte de l'information doit être désagrégée et analyser par genre et par âge à chaque fois que c'est possible. L'analyse doit être également, et comme précisée auparavant, basée sur les approches droits humains et genre avec un focus sur l'équité. L'approche adoptée doit également se baser sur le processus de la théorie du changement qui montre comment le programme a évolué et quels sont les changements réalisés pour les enfants (par rapport aux résultats escomptés) depuis le cycle de coopération 2007-2011 jusqu'au cycle actuel (2012-2016) notamment pour les CAEJ.

Les données ressorties de la revue de littérature ou des focus groups devraient être vérifiées et triangulées avec les réunions de travail afin de ressortir les points faibles et points forts du programme ainsi que les opportunités et les menaces et faire des recommandations. Les consultants devraient proposer une méthodologie complète y compris une déclinaison des questions de l'évaluation et le type de techniques et outils à utiliser pour chaque groupe de question.

Pour cette fin, il pourrait être nécessaire de procéder à une consultation d'un échantillon des enfants bénéficiaires du programme DELDEJ pour voir quel impact de ce projet sur leurs conditions de vie en comparaison, dans la mesure du possible, avec un groupe d'enfants témoin qui n'ont pas bénéficié de ce programme.

Les différents documents et rapports en relation avec le programme seront mis à la disposition du consultant.

## Tâches/activités

Les activités à mener par le consultant se présentent comme suit :

- 1- Préparer et présenter le rapport initial qui sera validée par le Comité de pilotage de l'étude. Ce rapport initial doit inclure : Les questions évaluatives finalisées, méthodes et outils de collecte de données et les techniques qui seront utilisées pour répondre à ces questions, le chronogramme du processus de l'évaluation et la synthèse de la revue documentaire? le cadre analytique des résultats des différentes investigations;
- 2- Revue de la littérature et analyse de la documentation afférente au programme qui fait partie du rapport initial cité au point 1 ;
- 3- Pour la composante CAEJ en particulier, inclure la documentation et les bonnes pratiques internationales pour situer l'état d'avancement du Maroc dans une vision sud-sud
- 4- S'entretenir avec les partenaires centraux impliqués dans la mise en œuvre du programme ;
- 5- Préparer, partager et faire une présentation power point, pour le CP, sur les principales informations, données et analyses tirées de la revue de la littérature (rapport initial);
- 6- Mener les visites du terrain :

- Conduire des entretiens avec les responsables locaux (informateurs clés) impliqués dans la mise en œuvre du programme (Gouverneurs, Chefs DCL/coordonnateurs provinciaux du programme, membres des Equipe Provinciales d'Accompagnement, services déconcentrés, présidents de communes, élus communaux, Equipes Techniques Communales, agents d'autorité et associations); o Visite de quelques zones non couvertes ou couvertes par d'autres acteurs (pour le besoin d'identification de l'avantage comparatif éventuel de DELDEJ)
  - Collecte et analyse de la documentation produite au niveau local (PCD, rapports d'activités annuels, plans d'actions des CAEJ, résultats des focus groupes,...etc);
  - Conduire des consultations avec les enfants bénéficiaires du programme spécialement sa composante CAEJ.
- 7- Faire un débriefing pour présenter et partager avec le CP les informations recueillies sur le terrain (power point) ;
  - 8- Rédiger une version préliminaire du rapport ;
  - 9- Présenter et discuter, dans le cadre d'un atelier, le contenu avec les membres du CP;
  - 10- Rédiger et livrer la version finale du rapport qui tient compte des remarques et recommandations du CP ;
  - 11- Animer un atelier de dissémination des résultats de l'étude auprès des différents acteurs concernés.

### **Livrables et échéancier**

Les livrables et les échéanciers de l'évaluation sont comme suit :

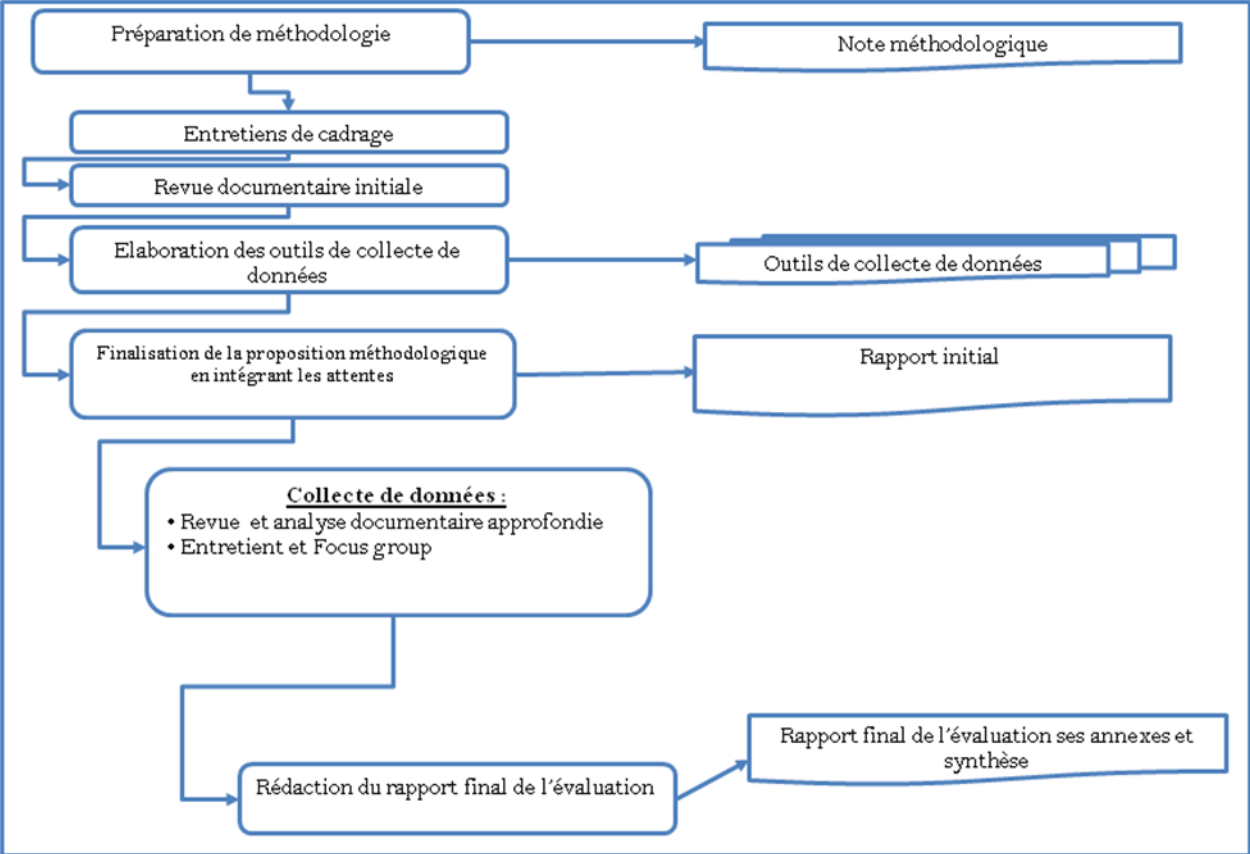
<b>Livrables</b>	<b>Contenu</b>	<b>Echéancier</b>
<b>Livable 1</b>	Rapport initial, incluant la méthodologie adoptée, la synthèse de la revue documentaire, et le chronogramme de la consultation: Il s'agit de la note technique initiale du consultant(e) détaillé et compléter après son recrutement sur la base des échanges avec l'UNICEF et le partenaire national clé (DGCL) ;	3 <sup>ème</sup> semaine après la signature du contrat
<b>Livable 2</b>	Draft du rapport de l'évaluation intégrant les résultats du travail de terrain ;	10 <sup>ème</sup> semaines après la signature du contrat
<b>Livable 3</b>	Rapport final <sup>11</sup> de l'évaluation (V compris les annexes et la synthèse du rapport) intégrant les commentaires des partenaires nationaux et de l'UNICEF. Le rapport final doit contenir, la table des matières, le résumé, l'introduction, la méthodologie, les résultats, les enseignements tirés, les recommandations et les annexes ;	12 <sup>ème</sup> semaine après la signature du contrat
<b>Livable 4</b>	La présentation PowerPoint de la restitution finale de l'évaluation ;	14 <sup>ème</sup> semaine après la signature du contrat

### **Gestion et supervision de l'évaluation**

La gestion et la supervision de cette évaluation sera confiée à un comité de pilotage coprésidé par PUNICEF et la DGCL. Le rôle de ce comité de pilotage sera de suivre toutes les étapes de cette

consultation, d'assurer la qualité et la validation des différents livrables. L'interlocuteur direct du chef d'équipe des consultants est constitué de deux membres dudit comité de pilotage identifiés respectivement au sein de l'UNICEF et de la DGCL.

**B. RAPPEL DE DEMARCHE ADOPTEE**



## PHASE 1 : PHASE PRÉPARATOIRE

### Objectifs :

- Mettre en place les conditions nécessaires à la réussite de la mission de la revue
- Adapter la méthodologie de l'intervention aux attentes des commanditaires

### Actions :

- Entretien de briefing et de cadrage
- Revue documentaire initiale
- Finalisation de la méthodologie et calendrier et élaboration des outils de collecte de données
- Préparation des missions de collecte de données

### Livrable :

- Rapport initial ( y compris les outils de collecte de données)

3 semaines

## PHASE 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

### Objectif :

- Collecter les données auprès des différents acteurs et intervenants dans le cadre du programme
- Analyser les données collectées

### Actions :

- Organisation des séances de collecte des données au niveau national et local:
  - ✓ Revue documentaire
  - ✓ Entretiens
  - ✓ Focus group
- Consolidation et analyse de données
- Briefing avec l'équipe de programme sur les principaux résultats
- Rédaction du draft du rapport de l'évaluation

### Livrable :

- Draft du Rapport de l'évaluation

7 semaines

## PHASE 3 : RESTITUTION DES RÉSULTATS

### Objectif :

- Fédérer les acteurs concernés autour des résultats de la mission d'évaluation ;
- Elaborer le rapport final de l'évaluation.



### Actions :

- Animation d'un atelier interne de présentation des résultats préliminaires
- Intégration des remarques sur le Draft
- Elaboration du rapport final ainsi que ses annexes et une synthèse
- Elaboration d'une présentation PPT de restitution



### Livrable :

- Rapport final de l'évaluation et Présentation PPT de la restitution

11 semaines

## C. OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

---

Quelques exemples :

### *Guide d'entretien individuel*

#### *Equipe DELDEJ*

##### Identité de l'enquête

Nom	
Organisme	
Qualité	
Contact	

Nom, qualité et fonctions

##### Pertinence

- Quelles sont les problématiques traitées par le Programme (et ses 3 projets)? Comment ses problématiques ont été identifiées initialement ?
- Dans quelle mesure le Programme DELDEJ répond-il à la situation actuelle et aux besoins des enfants, notamment les plus démunis ? Quelle valeur ajoutée du programme DELDEJ par rapports aux autres acteurs travaillant dans les 3 domaines (3 projets) ?
- Dans quelle mesure DELDEJ est-il adapté aux problématiques identifiées? Y-a-t-il d'autres stratégies qui peuvent répondre aux mêmes problématiques identifiées? Citer des exemples
- Dans quelle mesure la nature des problèmes initialement identifiés a-t-elle changée ?
- La sélection des partenaires pour le programme, a-t-elle été la plus adéquate pour la mise en place de sa stratégie?
- Dans quelle mesure la focalisation du programme sur le rural est un bon choix ?
- Dans quelle mesure les 3 projets représentent des expériences pilotes ? Pourquoi ?
- D'après vous, est ce que toutes les actions réalisées par le programmes sont utiles ? expliquer ?

##### Cohérence

- Quelles relations de causalité entre la mise en œuvre du DELDEJ et ses résultats (extrants et effets)? Et avec les résultats des autres programmes de l'UNICEF?
- D'après vous, dans quelle mesure le programme s'inscrit dans le cadre de
  - o les Plans Stratégiques sectoriels (décentralisation, santé, éducation, protection, Participation),
  - o le Mandant de l'UNICEF,
  - o Objectifs OMD
  - o les orientations du plan stratégique UNICEF 2014-2017
- Y a-t-il des convergences, divergences entre les objectifs des différents partenaires du DELDEJ ?
- L'environnement politique a-t-il eu des conséquences positives ou négatives sur les performances du DELDEJ?
- Quelles sont les relations développées entre le programme et les autres plans sectoriels ? Quels sont les points de ressemblance et les points de différence?
- Est-ce que le programme a identifié des hypothèses et de facteurs de risques? Comment ils ont été gérés ? Des plans de contingence existent? Ils sont mise à jour?
- Comment consolider et renforcer les alliances avec le PNUD, le FNUAP, l'ONUFEMMES et d'autres intervenants (y compris les collectivités locales, les ONGs et le secteur privé) ?

##### Efficacité

- Est-ce que toutes les activités du Programme prévues ont été réalisées? Quelles sont les activités non réalisées ? pourquoi ?
- Quels sont les principaux résultats du programme? Quels sont les bénéficiaires de ces résultats?
- Dans quelle mesure ces résultats peuvent contribuer à résoudre les problématiques identifiées initialement?
- Dans quelle mesure la structure organisationnelle mise en place a permis d'atteindre les résultats attendus du Programme?
- L'environnement politique a-t-il eu des conséquences positives ou négatives sur les performances du Programme ? comment?

#### Efficiences

- Comment la gestion (administrative et financière) du Programme a été assurée ?
- Comment appréciez-vous les processus et guidelines reçus pour la mise en œuvre opérationnelle
- Est-ce que les organes de gouvernance (comité de pilotage, comité national de coordination et le comité de suivi) ont respecté les périodicités de leurs réunions? Combien de réunions ont été tenu ? Comment leurs décisions ont été suivies ?
- Les délais du Programme sont-ils respectés ? si non, quels sont les délais non respectés? Pourquoi ?
- Quels sont les obstacles qu'ont influencé le bon déroulement des activités du Programme ? Comment le Programme a été réagi face à ces obstacles?
- La gestion du Programme était-elle axée sur l'atteinte des résultats ? comment?
- Comment le processus de planification a été mis en œuvre? Est-ce que le Programme a mis en place un système de suivi et d'évaluation? Comment le suivi et le reporting a été assuré pour le Programme? Comment les résultats de suivi ont été utilisés par le Programme ?
- Est-ce que le programme a mis en place des mécanismes de capitalisation et de généralisation de ses expériences sur l'ensemble de territoire nationale ? Comment ?
- D'après vous quels sont les indicateurs qui renseignent sur la réussite ou non du Programme ?

#### Autres

- Est-ce qu'il y a eu des résultats imprévus suite au Programme? (Positif ou négatif)
- Comment le Programme met-elle en œuvre ses approches transversales (genre, participative, droits, et environnement) ?
- Apprécier quels composants doivent continuer, quels doivent être adaptés, quels doivent être abandonnés ou transmis à d'autres partenaires
- Dans quelle mesure les 3 projets peuvent être dupliqués dans d'autres sites ? quelles sont les conditions ? et comment ?
- Dans quelle mesure l'appropriation du programme est assurée par les acteurs notamment la DGCL ?
- Est-ce que l'UNICEF doit toujours intervenir dans le programme et ses 3 projets ? pourquoi ?
- Dans quelle mesure la labellisation est pertinente pour le concept de DELDEJ et ses trois projets ?
- En cas où le Programme sera mis en œuvre à nouveau, quels sont les points à garder ? et les points à améliorer ?
- Autres ajouts, propositions ou recommandations

## Guide d'entretien individuel

### Président de commune, élus et autorités locales (Communes bénéficiaires)

#### Identité de l'enquête

Nom	
Organisme	
Qualité	
Contact	

#### Pertinence

- Comment votre territoire a été choisi pour bénéficier du programme?
- Quelle est le degré de votre participation et d'information sur le programme ?
- Quelles sont les problématiques traitées par le Programme? Quelles sont les catégories de population de votre commune bénéficiaires de ce programme ?
- D'après vous, Dans quelle mesure le programme s'inscrit dans les priorités locales ?
- Dans quelle mesure les stratégies proposées par le programme peuvent contribuer à résoudre les problématiques définies?
- Existe-t-il d'autres priorités locales qui ne sont pas prises en considération par le programme et qui s'inscrivent parfaitement dans le mandat de l'UNICEF et le vôtre ? Citer ces priorités ?
- N'y-a-t-il pas d'autres stratégies qui peuvent répondre aux besoins identifiés? Citer des exemples?
- Dans quelle mesure la focalisation du programme sur le rural est un bon choix ?
- Dans quelle mesure le programme a permis de renforcer les capacités des acteurs locaux ? comment ?
- Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport aux autres actions similaires? Pourquoi?
- Dans quelle mesure les acteurs locaux peuvent utiliser les résultats du programme dans la gestion de l'affaire locale ?
- Apprécier si le programme doit continuer ou non dans votre commune ? pourquoi ? et comment ? Rôle de l'UNICEF
- Dans quelle mesure les 3 projets peuvent être dupliqués dans d'autres sites ? quelles sont les conditions ? et comment ?
- Au cas où le Programme serait mis en œuvre à nouveau, quels sont les points à garder ? et les points à améliorer ?
- Autres ajouts, propositions ou recommandations

## Guide de focus group

### Bénéficiaires/Enfants du programme

#### Identité de l'enquête

Nom, qualité (liste)

- Comment avez-vous été informé sur le programme ?
- Comment avez-vous été sélectionné pour bénéficier du programme ?
- Quelle est la nature de votre participation ?
- Quel impact et résultat avez-vous obtenu grâce au programme ? Quel changement sur votre vie ?
- Est-ce que le programme a respecté tous ses engagements vis-à-vis de vous ? citer les engagements respectés et non respectés ?
- Quels sont les points forts du programme et les points à améliorer ?

## **D. BILAN DU PROGRAMME**

### **Planification territoriale**

PCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de 106 PCD au niveau de la région de l'oriental</li> <li>- Mise en place d'un Pool de formateurs pour accompagner les communes, dont les capacités ont été renforcées en divers domaines</li> </ul>
La Production d'outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui au développement de la version V4 du SIC</li> <li>- Le modules SIC : collecte/traitement données et monographie selon la nouvelle version 4 du SIC</li> <li>- Les Modules de planification communale : Analyse monographie/conduite du diagnostic participatif, Planification, mobilisation de fonds et suivi-évaluation ;</li> <li>- Le guide de mise en place de la Commission Parité et Egalité des Chances ;</li> <li>- La Boîte à outils Commune Amie des Enfants et des Jeunes : Le Kit d'information sur CAEJ + Le Kit de mise en œuvre de CAEJ : Guide Analyse Budget communal, Plateforme de coordination locale, Guide élaboration Stratégie locale Enfants/Jeunes, la documentation pour la mise en place du CCEJ, démarche reporting + Le Kit de formation pour l'intégration des Droits Humains dans le système de gouvernance locale : CDE/CEDAW, CCEJ, Genre et CPEC.+ Le Kit d'évaluation et de labellisation.</li> <li>- Développement du Module « analyse et projection du budget communal » et formation du réseau de formateurs provinciaux sur ce module.</li> <li>- Mise à jour, Impression et diffusion de la valise de formation pour l'élaboration du PCD (Modules de formation des ETC portant sur : la collecte et l'exploitation des données monographiques, le diagnostic participatif, la planification et la mise en cohérence des PCD, le partenariat, le suivi et évaluation du PCD, l'analyse et la projection du budget communal, l'intégration de la dimension droits humains et genre dans le PCD).</li> <li>- Conclusion d'un cadre de partenariat entre le Ministère de l'intérieur et le Ministère de la Santé pour la réplification et la pérennisation de Dar Al Oumouma et déclinaison de ce cadre au niveau territorial.</li> <li>- Finalisation/éditing, impression et diffusion de la valise de formation pour la gestion et la pérennisation de Dar Al Oumouma</li> <li>- Finalisation du système de labélisation (mécanismes, critères et processus).</li> <li>- Développement du profil des compétences et du descriptif des tâches/rôle «Réfèrent enfance et jeunesse» au niveau des CAEJ.</li> <li>- Production et impression de la valise relative à la concrétisation des 9 piliers du modèle conceptuel de CAEJ et au système de labellisation.</li> <li>- Documentation et impression de l'expérience du CCEJ et Plaidoyer pour l'institutionnalisation des CCEJ.</li> </ul>
La Production de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de la situation de la population avec un focus sur les Enfants au niveau de 106 Communes de l'Oriental : données Démographiques, Education, Santé, Protection et Participation et infrastructures...;</li> <li>- Les rapports périodiques sur la situation des Enfants et des Jeunes dans 5 Communes pilotes CAEJ ;</li> <li>- Le diagnostic de la situation du préscolaire au niveau des provinces de Figuig, Taourirt, Jerrada, Oujda et les Communes de Tata, Ouisselsate et Aït Ouallal ;</li> <li>- Le diagnostic relatif aux Services/activités de récréation et loisirs dans les 5 communes pilotes CAEJ.</li> <li>- Poursuite de la réalisation d'une étude pour la conception finale et la</li> </ul>

	<p>planification du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange et consultation avec les 8 villes partenaires de l'initiative mondiale et agences des NU.</li> </ul>
Appui aux initiatives locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place de plusieurs projets de démonstration, visant les enfants et les femmes, dans le cadre de la mise en œuvre PCD (Santé/Dar Al Oumouma dans 3 provinces de l'Oriental, unités préscolaires, eau potable/assainissement/Hygiène et Conseils de Gestion des Etablissements) et Protection/Cellules d'écoute.</li> <li>- Axe Développement social du PCD/ Education : i) Mise en œuvre de l'initiative école Amie des enfants (mise en place d'infrastructures d'eau potable et d'assainissement dans les écoles) ; ii) Appui aux initiatives du préscolaires inscrites dans les PCD (équipement, renforcement des capacités,).</li> </ul> <p>Participation/loisirs: Appui à la mise en œuvre d'un projet par commune issu du plan d'action communal relatif au développement des activités de loisirs au profit des enfants et des jeunes.</p> <p>Education : i) Appui aux initiatives du préscolaire issues des PCD au profit des 10 communes cibles (équipement des classes préscolaires, formation des moniteurs et monitrices à la pédagogie du préscolaire) ; ii) Mise en place d'infrastructures d'eau potable et d'assainissement dans les écoles ; iii) promotion de l'hygiène au sein des écoles et de la Communauté.</p> <p>Redynamisation des cellules de veilles dans les écoles des sites cibles ; dans le cadre de la convergence thématique et territoriale du programme de coopération Maroc-UNICEF 2012-2016.</p> <p>Santé : i) Etude d'implantation de 3 DAO au niveau de l'Oriental (financement et construction par l'APDG à hauteur de 1 million de dirham par DAO. Le complément est à assurer par les provinces concernées) ; ii) Appui à la pérennisation des DAO de l'oriental.</p> <p>Protection de l'enfance : Conception et développement d'un système locale/territoriale de protection de l'enfance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe Environnement et développement durable du PCD : Intégration de l'adaptation aux changements climatiques et la gestion des risques de catastrophes dans le PCD des 5 CAEJ. Intégration de l'Adaptation aux changements climatiques et la gestion des risques de catastrophes dans les PCD des 3 communes pilotes</li> <li>- Initiation de la mise en œuvre du plan d'action 2014-2016 qui sera élaborée et validé en décembre 2013, sur la base de l'étude de planification du projet, en cours d'élaboration.</li> </ul>

Gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des membres de 8 équipes techniques communales, relevant de la province de Jerrada sur le partenariat pour la mise en œuvre du PCD.</li> <li>- Formation des membres des équipes techniques communales, relevant des provinces de Driouich, Nador et Taourirt sur le suivi et l'évaluation du PCD.</li> <li>- Appui à l'exploitation et mise à jour du SIC au niveau des 10 communes potentielles qui seront sélectionnées pour intégrer l'initiative CAEJ.</li> <li>- Formation des membres des Equipes techniques des communes cibles sur « l'analyse et la projection du budget communal».</li> <li>- Renforcement des mécanismes et structures en faveur de la participation des enfants, des jeunes et des femmes (CCEJ et CPEC) au niveau des 10 communes cibles.</li> <li>- Appui à la mise en place des structures locales de coordination et de convergence au niveau des 10 communes cibles.</li> <li>- Organisation des visites d'échange des 10 communes aux 5 CAEJ.</li> <li>- Appui aux 5 communes pour l'opérationnalisation du comité communal de coordination, l'opérationnalisation de la CPEC et pour la pérennisation du CCEJ.</li> <li>- Organisation d'un atelier de brainstorming sur l'intégration de la dimension équité et appui à la Mise en œuvre de quelques recommandations de l'atelier au niveau des 5 CAEJ.</li> <li>- Organisation des revues mi- annuelle (juillet) et annuelle (novembre) du programme, organisation de la revue à mi-parcours, Atelier régional de restitution et d'évaluation du processus d'élaboration des PCD au niveau de l'oriental, missions de terrain des membres du CNC.</li> <li>- Organisation d'une rencontre internationale sur l'initiative CAEJ.</li> <li>- Initiation de la mise en place d'un système local de protection des enfants et des femmes intégrant l'ensemble des acteurs concernés (Ateliers de sensibilisation, coordination, mise en réseau des acteurs, Formation, collecte des données), dans le cadre de la convergence thématique et territoriale du programme de coopération Maroc-UNICEF 2012-2016.</li> </ul>
Partenariat, coordination et mobilisation sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des comités locaux de coordination.</li> <li>- Développement des outils de communication sur le projet VSAT</li> <li>- Appui à l'unité de gestion du projet au niveau de la municipalité de Marrakech (équipements bureautiques et informatiques, renforcement de ces capacités).</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des allocations budgétaires (leveraging) en faveur des enfants et des jeunes (Allocations des fonds INDH en faveur des enfants et des jeunes à travers les comptes d'affectation spéciale, Partenariat avec différents acteurs public, privés et ONG, coopération au niveau international/cas des Communes de Tata et Bni Mathar).</li> <li>- La formation de partenaires relevant des Communes et des provinces sur l'analyse des comptes administratifs et la projection du budget communal.</li> <li>- Mise en place du processus de labellisation des CAEJ :i) Evaluation des communes pour leur Labellisation ; ii) Organisation de la cérémonie de remise des Labels.</li> </ul>

## Quelques résultats chiffrés par Province

<p>Préfecture d'Oujda-Angad :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le taux moyen de réalisation des PCD au titre des 3 premières années est de 42% ;</li> <li>- 8 Communes sur 10 ont intégré des projets proposés par les enfants et les Femmes à hauteur de 30% des projets inscrits dans les PCD ;</li> <li>- Le taux des projets réalisés au profit des enfants, des jeunes et des femmes pour améliorer leur accès à l'éducation, santé et aux services socio-culturels et sportifs est de 17% ;</li> <li>- Environ 40% des projets initiés sont réalisés dans le cadre de conventions de partenariat, telles que le programme de mise à niveau rural et 20% sont réalisés dans le cadre de l'INDH.</li> </ul>
<p>Province de Nador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux moyen de réalisation des projets inscrits dans le premier contrat triennal est de l'ordre de 41% ;</li> <li>- Le taux moyen des projets émanant des Enfants et des Femmes et intégrés au PCD est de 14% ;</li> <li>- Formation de 59 partenaires relevant de la province de Nador et de ses Communes sur l'analyse et projection du budget communal.</li> </ul>
<p>Province de Berkane</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34,2% des projets des PCD des 15 Communes ont été réalisés ou en cours de réalisation ;</li> <li>- 100% des communes ont mis en place les CPEC qui ont contribué à l'élaboration des PCD ;</li> <li>- 100% des communes disposent de commissions locales de suivi-évaluation des PCD et leurs SIC est fonctionnel ;</li> <li>- 40% des communes ont bénéficié d'équipement préscolaire au profit de 216 enfants ;</li> <li>- 20% des communes ont bénéficié de projets eau, assainissement et hygiène au profit de 931 élèves et 42enseignants ;</li> <li>- L'actualisation de tous les PCD (ateliers communaux CPEC et sessions extraordinaires de validation) .</li> </ul>
<p>Province de Driouch</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux des projets inscrits dans les PCD et mis en œuvre par les communes varie entre 30% et 40% ;</li> <li>- Nombre des communes intégrant des projets dans les PCD, proposés par des enfants et des femmes, est de 13 communes ;</li> <li>- 23 Communes ont mis en place la CPEC.</li> </ul>
<p>Province de Figuig</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les 13 communes de la Province de Figuig ont mis en place la CPEC mais seules 4 sont fonctionnelles ;</li> <li>- Les 13 communes territoriales ont créé une structure de coordination et de convergence sous forme de commission mixte qui se réunit à la demande et selon les besoins des présidents des communes ;</li> <li>- 15 unités préscolaires ont été équipées au profit de 253 enfants dont 103 filles ;</li> </ul>
<p>Province de Taourirt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 % des projets, inscrits dans les PCD, émanent des enfants et des femmes ;</li> <li>- 12 Communes soit 100 % de communes ayant procédé à la restitution des PCD auprès des partenaires y compris la population et le tissu associatif ;</li> <li>- 12 Communes disposent de CPEC fonctionnelles ;</li> <li>- Le taux de réalisation des PCD au titre des 3 premières années varie entre 25 et</li> </ul>

	<p>75% :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune commune n'a créé de structure de coordination et de convergence ;</li> <li>- 4 cellules de protections ont été créées au niveau d'écoles publiques et équipées de radio-scolaires pour favoriser la participation des Enfants ;</li> <li>- 12 unités préscolaires ont été équipées au profit de 462 Enfants dont 258 filles ;</li> <li>- Le nombre d'accouchement en milieu surveillé s'est amélioré d'une année à l'autre grâce à l'implantation de DAO de Debdou (154 accouchement en 2012, 118 en 2013 et 129 en 2014).</li> </ul>
Province de Jerrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux de réalisation des PCD (1<sup>er</sup> contrat triennal) par les 13 Communes relevant de la Province de Jerrada varie entre 15 et 79% ;</li> <li>- Les projets, émanant des enfants et des femmes, représentent en moyenne 31,3% des inscrits dans les PCD ;</li> <li>- 11 Communes sur 13 disposent d'une CPEC fonctionnelle ;</li> <li>- Les infrastructures eau, assainissement et hygiène de 11 écoles, relevant de 5 communes, ont été mises à niveau et ont ainsi contribué à augmenter le taux de scolarisation des filles des niveaux 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> primaires de 32% 2 ans après l'initiation du projet ;</li> <li>- 850 femmes ont été accueillies à Dar Al Oumouma de Aïn Bni Mathar en 2012-2013 et le taux d'accouchement en milieu surveillé a augmenté de 2009 à 2012 de 26% ;</li> <li>- 12 unités préscolaires ont été équipées au profit de 375 Enfants dont 179 filles.</li> </ul>
Commune d'Aït Ouallal/Province de Zagora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une participation effective des Enfants et des Jeunes, à travers le CCEJ, pendant les années 2012 et 2013 mais avec une régression en 2014 ;</li> <li>- Des allocations budgétaires directes en faveur des Enfants et des Jeunes en nette progression d'année en année : 320.000 Dh en 2012, 1.250.000 Dh en 2013 et 2.500.000 Dh en 2014 ;</li> <li>- La participation de 380 Enfants dont 184 filles à des sessions de sensibilisation sur la CDE et la participation de 1.163 Enfants et Jeunes dont 620 filles/jeunes filles à des activités récréatives et de loisirs ;</li> <li>- La réalisation de 45% des activités inscrites dans la stratégie locale en faveur des Enfants et des Jeunes ;</li> <li>- Le renforcement des capacités des membres du CCEJ en matière de Charte communale, Communication, Nouvelles technologies de l'information, le budget communal...</li> <li>- L'équipement de 9 unités préscolaires qui ont accueilli 254 enfants/107 filles en 2012, 301 enfants/143 filles en 2013 et 342 enfants dont 167 filles en 2014 ;</li> <li>- La création de 5 lignes de transport scolaire qui ont bénéficié à 86 enfants/12 filles en 2012, 176 enfants/72 filles en 2013 et 284 enfants/111 filles en 2014 ;</li> <li>- La délégation de la gestion du complexe sportif à une association locale ;</li> <li>- L'organisation de la semaine de mobilisation sociale autour de l'abandon scolaire en coordination avec les cellules d'écoute et le retour aux bancs du collège de 23 enfants dont 15 filles ;</li> </ul>
Commune de Ouisselsate /Province d'Ouarzazate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Membres de la CPEC formés au guide de la CPEC et au suivi-évaluation des PCD et élaboration de leur règlement intérieur ;</li> <li>- Montage du réseau communal d'Ouisselsate pour la réduction des risques de catastrophes et élaboration et mise en œuvre de 10 plans particuliers de mise en sécurité des écoles ;</li> <li>- Membres du CCEJ formés à la gestion des affaires locales et aux NTIC et ont</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>élaboré leur plan de plaidoyer et création de la page Facebook de Ouisselsate ;</li> <li>- 34 unités de préscolaire fonctionnelles dont 4 équipées ;</li> <li>- La Maison de l'emploi est fonctionnelle et son PA est mis en œuvre ;</li> <li>- En matière d'appui aux Jeunes pour l'insertion professionnelle ou l'auto-emploi : 20 jeunes formé à la création de l'entreprise, 50 jeunes à l'établissement des CV et aux techniques d'entretiens et 50 jeunes en informatique bureautique ;</li> <li>- La participation de plus de 2.000 enfants aux activités de la caravane d'animation culturelle et sportive et l'organisation de colonies de vacances au profit de 560 enfants dont 262 filles.</li> </ul>
Commune de Tata/Province de Tata		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de formations dans les écoles sur la CDE ;</li> <li>- Organisation de colonies de vacances au profit de 546 enfants en 2012, 720 en 2013 et 830 en 2014 ;</li> <li>- Capacités des membres du CCEJ renforcées en divers domaines ;</li> <li>- 4 cellules de protection créées et mises en service et 4 plans d'action élaborés et initiés ;</li> <li>- Les membres de la CPEC sont formés au guide CPEC et disposent d'un règlement interne et d'un plan d'action ;</li> <li>- Intégration de la dimension gestion des risques dans le PCD de la commune et mise en place d'un réseau communal de résilience ;</li> <li>- Accompagnement de la CU Fam- El hisn à la création de son Conseil communal des Enfants et des Jeunes avec représentativité de toutes les couches et catégories d'Enfants et Jeunes ;</li> <li>- 20 unités de préscolaire fonctionnelles dans le territoire de la Commune de Tata dont 3 équipés par le programme et 20 animateur et animatrices formés à la pédagogie du préscolaire.</li> </ul>
Commune de Chefchaouen/Province de Chefchaouen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Commune de Chefchaouen, qui ne fait pas partie des Communes engagées dans l'initiative pilote CAEJ, a tenu à partager le bilan de ses activités et qui se sont axées notamment sur le volet participation du CCEJ à diverses activités dont la supervision des activités du festival des nuits ramadanesques et des visites d'échange ainsi que des rencontres de communication et plaidoyer à divers évènements.</li> </ul>
Commune de Marrakech		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le renforcement des capacités locales des membres du comité local de coordination en divers domaines dont la CDE/CEDAW (70 participants), la Communication pour le développement (56 participants), la programmation basée sur l'approche Droits Humains (60 participants) ;</li> <li>- La réalisation de l'étude de Cartographie et d'Analyse du Système Local de Protection de l'Enfance à Marrakech en coordination avec le programme Protection de l'Enfance Maroc/UNICEF ;</li> <li>- La disponibilité de la version préliminaire du rapport global de l'Etude de conception et de planification du projet VSAT, intégrant le cadre logique, le plan d'action 2014-2016 et le plan de communication.</li> </ul>

## E. PLANNING DE LA MISSION DE TERRAIN

DATES	PERSONNES RENCONTREES	FONCTION	LIEU
27/07/2015	Mr MAHDI ET Mme SANAË	CADRES UNICEF	SIEGE UNICEF RABAT
03/08/2015	Mr AYACHI	DCL OUJDA	WILAYA
		SECRETAIRE GENERAL ET EQUIPE COMMUNALE	COMMUNE BNI DRAR
04/08/2015	ADJOINT JALIL	CONSEIL REGIONAL ET ADO	SIEGES
05/08/2015	JAAFAR ET ZAOUÏ	DCL BERKANE	PROVINCE BERKANE
	EQUIPE COMMUNALE ET MEMBRES DU CONSEIL DES JEUNES ET ENFANTS	BNI MATHAR	COMMUNE BNI MATHAR
06/08/2015	MAGOURI	DCL PROVINCE DE FIGUIG	PROVINCE
	SECRETAIRE GENERAL et CADRES	CADRES COMMUNAUX BOUARFA	SIEGE COMMUNE
	4 FEMMES	EQUIPE COMMUNALE CONSEIL DE FIGUIG	SIEGE COMMUNE
07/08/2015	Mr. MAHI	EQUIPE PROVINCIALE	PROVINCE DE JERADA
17/08/2015	BENAOUDA SANAË	ASSISTANTE DELDEJ	SIEGE UNICEF
18/08/2015	Mr JEAN BENOIT	ADJOINT ET SANTE	
	MADAME ATIFI	PROTECTION SOCIALE	
	MME MALIKA SKIKA	EDUCATION	
12/10/2015	LA REPRESENTANTE		
	MR DAHBI	INDH	RABAT
	ADJOINT	INDH	
05-06/10/2015	EQUIPE LOCALE, LES JEUNES, COORDONNATEUR PROVINCIAL	COMMUNE AIT OUALLAL	ZAGGORA
06-07/10/2015	EQUIPE LOCALE, LES JEUNES, COORDONNATEUR PROVINCIAL EQUIPE PROVINCIALE	TAZNAKHT ET PROVINCE OUARZAZATE	OUARZAZATE
10/11/2015	MR TOUTE	DPE MINISTERE DE L'INTERIEUR	RABAT