

Évaluation finale

« *Tous ensemble pour les droits de tous* »

-

**Programme conjoint
KIYO - Solidagro - Viva Salud**

**Rapport d'évaluation Maroc
Décembre 2021**

*Réalisé par INANGA
Pierre Léon - évaluateur principal
Julien Moriceau - Coordination et assurance qualité*

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Liste des abréviations..... | 1 |
| 2. Synthèse..... | 2 |
| 3. Introduction..... | 3 |
| 3.1. Objectifs de l'évaluation..... | 3 |
| 3.2. Description des phases de l'évaluation..... | 4 |
| 4. Évaluation et réponse aux questions évaluatives..... | 5 |
| 4.1. Analyse des critères OCDE-DAC..... | 5 |
| Pertinence..... | 5 |
| Efficacité..... | 6 |
| Efficience..... | 12 |
| Partenariat et synergies..... | 13 |
| Durabilité et impact..... | 14 |
| 4.2. Thèmes transversaux..... | 18 |
| Genre..... | 18 |
| Environnement..... | 20 |
| 5. Analyse du renforcement des capacités des partenaires..... | 20 |
| 6. Leçons apprises..... | 21 |
| 7. Conclusions et recommandations, ciblées par destinataire..... | 22 |
| 8. Annexes..... | 25 |

1. Liste des abréviations

AAS : Association Aide et Secours

ABDE : Approche Basée sur les Droits de l'Enfant

AMANE : Association Meilleur Avenir pour Nos Enfants

ASBL : Association sans but lucratif

CDE : Comité des Droits de l'Enfant

CIDE : Convention relative aux Droits de l'Enfant

DE : Droits de l'Enfant

KPDF : Karama pour le développement de la femme

KIYO : Kids and Youth

KS Belgique : Karama Solidarity Belgique

KS Maroc. Karama Solidarity Maroc

MC : mères célibataires

ME : malentendant

VBG : Violences basées sur le genre

VS : violences sexuelles

2. Synthèse

Ce document constitue l'évaluation finale du programme commun quinquennal 2017-2021 *Tous ensemble pour les droits de tous*, des ONG Viva Salud, KIYO et Solidagro, pour le Maroc. La méthodologie a été développée en mai et juin 2021 et la collecte et l'analyse des données menées en desk review en septembre et octobre 2021.

Le programme se déroule dans les régions de rabat Salé Kénitra et de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma avec 4 partenaires locaux : Attawasol, Association Meilleur Avenir pour Nos Enfants (AMANE), Karama Pour le Développement de la Femme (KPDF) et Karama Solidarity Maroc (KS Maroc).

L'objectif spécifique du programme Maroc vise le renforcement du respect des droits de l'enfant au Maroc, parmi lesquels les enfants victimes de violences familiales et de rejet social car de mères célibataires, les enfants victimes de discrimination car malentendants et les enfants potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles, dans les régions de Tanger et Rabat. Les 4 résultats qui concourent à sa réalisation sont basés sur les 4 principes de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant : R1 : La participation des enfants est renforcée pour soutenir leur autoprotection ; R2 : La discrimination des enfants est combattue ; R3 : Le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé ; R4 : Le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant est renforcé dans les décisions sociales et politiques.

Déjà relevé lors de l'évaluation mi-parcours de 2019, les problèmes abordés par le programme sont pertinents et répondent de manière adaptée aux défis et besoins des populations cibles. En outre, la diversité des thématiques d'intervention des partenaires (prévention et protection des enfants contre les violences sexuelles, rejet social des mères célibataires et de leurs enfants, inclusion des enfants malentendants) a pu impacter la cohérence globale du programme : publics et acteurs concernés différents, objectifs différents, problématiques différentes... Des collaborations sous différentes formes ont tout de même eues lieu entre les partenaires au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, mais il est difficile de parler de synergie et de dynamique commune au regard des objectifs de la théorie du changement.

Les indicateurs disponibles démontrent une bonne atteinte des résultats. La quasi-totalité d'entre eux sont atteints voire largement dépassés à ce stade. L'épidémie de Covid-19 et ses contraintes pour la mise en œuvre de certaines activités où la participation présente est fortement demandée a poussé les partenaires à réinventer leurs modalités d'intervention. L'utilisation variée des réseaux sociaux a permis de toucher un plus grand nombre de personnes que prévues initialement (public cible et grand public) avec pour conséquence que les cibles finales de nombreux indicateurs ont été atteintes et dépassées. La gestion de cette crise par KIYO, Karama Solidarity et les partenaires a donc eu pour effet d'entraîner une dynamique nouvelle chez les partenaires opérationnels tout en contribuant à l'appropriation du programme. En revanche, l'atteinte de l'objectif spécifique (qui vise à ce que *les droits de l'enfant soient davantage respectés au Maroc, spécifiquement pour les plus vulnérables parmi lesquels les enfants victimes de violences familiales et de rejet familial car de mère célibataire, les enfants victimes de discrimination car malentendant et les enfants*

potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles), est difficilement mesurable dans le cadre de la présente évaluation. En effet, les indicateurs qualitatifs formulés pour cet objectif peuvent être difficile à mesurer, du fait de leur interprétation (notions subjectives) et de la réalité du terrain pouvant entraver leur collecte.

La documentation disponible et les entretiens réalisés permettent de relever un certain nombre de changements liés à la mise en œuvre du programme. Ces changements se traduisent dans les attitudes des enfants, des parents et des professionnels de la protection de l'enfance ciblés par le programme, ainsi que dans le positionnement des partenaires sur la question des droits de l'enfant et la notion de participation. En effet, si les partenaires envisageaient leurs actions vis-à-vis des enfants selon une approche basée sur les besoins avant le programme, ils les considèrent désormais comme acteurs de changements. L'approche droits promue par le programme a été appropriée par les partenaires. Les changements sont en revanche moins perceptibles au niveau des autorités. Des actions concrètes de lobbying ont été mises en place et les partenaires ont pu faire part de leur positionnement sur la question des droits de l'enfant. Toutefois, la stratégie de plaidoyer telle que décrite dans la théorie du changement du programme ne ressort pas suffisamment dans sa mise en œuvre, ce qui implique de se requestionner sur les résultats planifiés, mais aussi sur les capacités que cela requiert et la stratégie de plaidoyer en tant que telle.

Les partenaires ont également pu bénéficier d'un renforcement de capacité opéré par KIYO et Karama Solidarity sur des aspects institutionnels, opérationnels et financiers. Il est difficile de mesurer les changements concrets liés à ce renforcement de capacité et devant permettre une montée en autonomie des partenaires. D'après les derniers rapports, les 3 partenaires sont dans une dynamique de poursuite de renforcement de capacités, par la recherche de prestataires externes, ce qui est non négligeable dans la mesure où KIYO et KS ne reconduiront pas de programme 2022/2026 au Maroc sur les Droits de l'Enfant.

La présente évaluation propose un certain nombre de recommandations qui portent essentiellement sur (1) la finalisation/l'aboutissement de certaines activités capitales d'ici la fin du programme et dont l'appui de KIYO et KS serait bénéfique pour les partenaires (exploitation de la base de données sur les violences à l'encontre des enfants, mise en œuvre du circuit de prise en charge des enfants survivants/victimes de violences); et (2) des suggestions à l'attention des partenaires pour qui la collaboration avec KIYO et KS se terminera à la fin du programme (poursuite des partenariats et de leur visibilité via les réseaux sociaux, intégration de la plateforme CDE).

D'autres recommandations concernent davantage KIYO pour les programmes à venir visant à renforcer des aspects liés au suivi-évaluation, au plaidoyer, au renforcement de capacité et au partenariat.

3. Introduction

Le méthodologie complète a été développée en mai et juin 2021 et validée par la coordination du programme commun. La même méthodologie a été utilisée pour

les rapports Maroc, Burundi, Brésil. Elle est en grande partie commune à l'évaluation finale menée en RDC et en Belgique.

3.1. Objectifs de l'évaluation

- Apprécier de manière neutre et en fin de parcours la contribution du programme commun à ce que les titulaires d'obligations intègrent et appliquent l'approche par les droits pour le développement dans leurs politiques et que finalement les droits des détenteurs soient mieux garantis (Belgique) ;
- Que les droits de l'enfant soient promus par des activités de sensibilisation des titulaires d'obligations afin de leur faire prendre leurs responsabilités et par des stratégies de soutien de bénéficiaires afin de les rendre capables d'exiger activement l'application de leurs droits et de participer à la politique de la jeunesse en conformité avec la CIDE (Convention Internationale des Droits de l'Enfant) et l'ECA (Loi juvénile brésilienne) (Brésil) ;
- Grâce à l'intervention coordonnée de la société civile, des structures communautaires participatives mixtes garantissent d'avantage les droits de tous les enfants (Burundi) ;
- Les droits de l'enfant sont davantage respectés, parmi les enfants victimes de violences familiales et de rejet social de mères célibataires, les enfants malentendants victimes de discrimination et les enfants potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles (Maroc).

A ce titre, l'équipe d'évaluation évalue la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des résultats du programme commun Viva Salud, Kiyo et Solidagro afin de rendre des comptes sur les résultats obtenus pour chaque objectif préalablement identifié lors de l'élaboration de la TdC (Théorie du Changement). Cet objectif est notamment mis en œuvre à travers le développement d'une méthodologie d'évaluation rigoureuse, l'élaboration de rapports d'évaluation comprenant des analyses objectives, en insistant sur les éléments d'amélioration, en identifiant les bonnes pratiques et en produisant des recommandations spécifiques, concrètes et réalistes.

3.2. Description des phases de l'évaluation

Phase 1 (Mai et Juin 2021) : Développement de la méthodologie et des outils de collecte de données

Phase 2 (Septembre Octobre 2021) : Collecte et synthèse des données

- Analyse documentaire

Cette évaluation s'est faite à travers l'analyse systématique de documents du programme (rapports annuels, rapports d'activités, évaluations, PV de réunion de pilotage, évaluation mi-parcours, etc...), ainsi que quelques documents externes. L'évaluation finale prend notamment en compte le degré de prise en compte et des obstacles à la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation mi-parcours et de l'analyse du document de programme par la DGD effectué en début de programme.

- Entretien semi directifs avec la coordination pays et un partenaire

De manière complémentaire, 3 entretiens ont été réalisés avec les représentants de Karama Solidarity en Belgique et au Maroc, et un partenaire (AMANE), suivant la grille d'entretien développée dans la méthodologie. Ils ont permis d'approfondir l'analyse documentaire, de capter la perception et le point de vue d'acteurs clés du programme, et de tester certaines pistes de conclusion ou recommandation.

- Analyse de matériels supplémentaires collectés par les équipes de Kiyo. Trois récits de vie provenant des 3 partenaires Attawasol, KPDF et AMANE ont été collectés puis transmis aux évaluateurs. Ils illustrent les apports et changements pour 3 bénéficiaires du programme dans leurs parcours de vie respectifs.

Phase 3 : (novembre et décembre 2021) Analyse des données et rapport

- ✓ Conformément aux TDR, Pour chaque question d'évaluation, l'analyse a produit des informations sur les trois aspects suivants : des éléments d'amélioration ; les bonnes pratiques/ facteurs de réussite ; des pistes de solutions sous forme de recommandations. Les recommandations sont énoncées à la fin du rapport.
- ✓ Les données pertinentes ont été réparties par question et critère d'évaluation, et ont fait l'objet de la formulation d'une réponse argumentée avec mention explicite des sources d'information précises.
- ✓ L'évaluateur a basé son analyse sur l'existant, c'est-à-dire sur les données internes et sur l'évaluation mi-parcours du programme. Un accent a été mis sur l'analyse de la continuité ou des évolutions/ruptures depuis l'évaluation mi-parcours, ainsi que sur la prise en compte des recommandations et des évolutions de la relation partenariale.
- ✓ Dans la mesure du possible, les données ont été triangulées et confrontées à des informations et points de vue récoltés auprès des différentes sources (rapports, études, entretiens) afin de réduire les biais d'interprétation et augmenter la fiabilité des analyses, d'améliorer la fiabilité et la légitimité des conclusions et donc préparer l'appropriation des conclusions et recommandations.
- ✓ Les recommandations ont été formulées afin d'être réalistes, ciblées par partenaire concerné, ordre de priorité et timing de mise en œuvre.

4. Évaluation et réponse aux questions évaluatives

4.1. Analyse des critères OCDE-DAC

Pertinence

L'évaluation considère la pertinence du programme comme plutôt bonne. Les problèmes abordés sont pertinents et répondent aux besoins des populations cibles, selon leurs situations respectives. Un point d'attention concerne le choix des partenaires opérationnels qui interviennent sur des thématiques bien distinctes ce qui peut questionner la cohérence globale du programme.

Le programme au Maroc se déroule dans les villes de Rabat et Tanger avec 4 partenaires locaux : Attawasol, Association Meilleur Avenir pour Nos Enfants

(AMANE), Karama Pour le Développement de la Femme (KPDF), et Karama Solidarity Maroc (KS Maroc). KS, association de droit Marocain, émane de Karama Solidarity Belgique qu'elle représente au Maroc. KS Belgique, ASBL Belge, assure en collaboration avec KIYO le suivi-évaluation du programme et met en œuvre le processus de renforcement de capacités des 3 partenaires locaux. L'objectif spécifique du programme vise le renforcement du respect des droits de l'enfant au Maroc, parmi lesquels les enfants victimes de violences familiales et de rejet social car de mères célibataires (MC), les enfants victimes de discrimination car malentendant (ME) et les enfants potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles (VS), dans les régions de Tanger et Rabat. AMANE travaille sur la thématique des violences sexuelles à l'encontre des enfants, Karama sur l'accompagnement des mères célibataires et de leurs enfants, et Attawasol travaille sur la thématique de l'éducation d'enfants malentendants.

Réponses aux défis et priorités des droits des bénéficiaires.

Le programme, via les thématiques d'interventions des partenaires, répond de manière pertinente aux défis et priorités du Maroc sur la question des Droits de l'Enfant (DE). En effet, il vient **répondre à des violations des droits de l'enfant** identifiées par le Comité des Droits de l'Enfant (CDE) et dont sont victimes les enfants les plus vulnérables. Parmi les principaux sujets de préoccupation et recommandations, les *Observations finales*¹ du CDE relève notamment :

- *Que l'État partie continue d'appliquer le modèle médical du handicap, qui consiste à n'intégrer les enfants handicapés que si leurs capacités le leur permettent, au lieu d'agir pour éliminer les obstacles physiques, socioéconomiques et culturels qui empêchent la pleine intégration des enfants handicapés dans les écoles et dans la société et le plein exercice de leurs droits.*
- *L'État partie devrait faire en sorte que tous les enfants soumis à une quelconque forme d'exploitation et d'abus sexuels soient traités en tant que victimes et ne fassent jamais l'objet de sanctions pénales. Le Comité exhorte l'état partie à exécuter des activités de sensibilisation pour combattre la stigmatisation des victimes d'exploitation et d'abus sexuels, notamment d'inceste, et de mettre en place des mécanismes accessibles, confidentiels, adaptés aux enfants et efficaces pour dénoncer de telles violations.*
- *Le Comité est vivement préoccupé par le rejet social et la stigmatisation des mères célibataires, dont un tiers sont des adolescentes, et par les conséquences graves de ce rejet social sur leurs enfants. Il invite instamment l'état partie à abroger l'article 490 du Code pénal de façon à assurer aux mères célibataires le soutien dont elles ont besoin pour s'occuper de leurs enfants, et à élaborer et appliquer une politique pour protéger les droits des adolescentes enceintes et de leurs enfants et combattre et éliminer la stigmatisation associée aux grossesses hors mariage. Des mesures concrètes devraient être prises pour promouvoir une parenté et un comportement sexuel responsables en accordant une attention particulière à la sensibilisation des garçons et des hommes.*

Les actions du programme visant à promouvoir et défendre les droits des enfants et de leurs mères célibataires, des enfants malentendants et ceux

¹ Comité des Droits de l'Enfant, Observations finales concernant les troisième et quatrième rapports périodiques du Maroc soumis en un seul document, 14 octobre 2014

potentiellement ou effectivement victimes de VS sont donc totalement pertinentes au regard du contexte marocain.

Pertinence au niveau du choix des partenaires et parties prenantes.

On peut toutefois s'interroger sur la cohérence d'ensemble du programme car même si les thématiques d'intervention des partenaires répondent à des besoins réels, elles sont bien distinctes les unes des autres et ciblent des publics bien différents. Les problématiques qui touchent les mères célibataires, leurs enfants, les enfants ME et ceux victimes de VS sont totalement différentes. Elles requièrent des approches différentes, des compétences différentes. Les réseaux ne sont pas les mêmes et les acteurs institutionnels concernés sont différents. De plus, les 3 partenaires opérationnels AMANE, Attawasol et KPDF ont des fonctionnements et des approches distinctes : AMANE intervient sur du renforcement de capacités et les deux autres sur des services directs. Même si la durée du programme a fini par créer des ponts entre les partenaires, il a pu être difficile de créer une vision commune au regard des objectifs de la théorie du changement développée dans le cadre du programme. Ces ponts se traduisent par du partage d'expertise ponctuel entre les partenaires. Par exemple, Attawasol sur de la détection précoce de surdité chez les enfants des mères célibataires de KPDF, AMANE qui met son expertise de détection de violence sur les enfants au profit des deux autres partenaires, et KPDF met son expertise en médiation pour Attawasol pour la relation parents-enfants malentendants. Hormis les séminaires de renforcement de capacités permettant de réunir les 3 partenaires, il n'y a en revanche pas d'activités communes qui ont été prévues dès la conception du programme.

Le niveau de structuration des partenaires est également différent. AMANE est une organisation qui a l'habitude de travailler avec des bailleurs et partenaires internationaux, et dispose des cadres organisationnels et institutionnels souvent exigés dans le cadre de subventions octroyés par ces partenaires. C'est moins le cas pour les partenaires Attawasol et de KPDF. Sur ce plan-là, le volet de renforcement de capacités mis en œuvre dans le cadre du programme a donc été davantage bénéfique pour ces 2 organisations.

Cohérence avec les priorités et politiques.

Au niveau national, les partenaires se basent sur les plans nationaux et sont en lien avec les différents acteurs politiques en matière de droits humains, y compris les droits de l'enfant. Ils travaillent également dans le cadre de la CIDE qui est le cadre de référence du travail de KIYO.

Efficacité

L'évaluation considère l'efficacité du programme comme plutôt bonne. Les indicateurs liés à l'atteinte des résultats sont atteints pour la quasi-totalité d'entre eux, voire largement dépassés à ce stade. Quelques points d'attention subsistent, sur la définition de certains indicateurs, notamment ceux liés à l'objectif spécifique et ceux relatifs aux activités menées via les réseaux sociaux. La question du renforcement du plaidoyer et de l'intégration du genre se pose également : les effets espérés en termes de plaidoyer ont dû être revus à la baisse au cours du programme car trop ambitieux, et l'intégration du genre aurait pu être davantage renforcée.

L'objectif du programme vise à ce que les droits de l'enfant soient d'avantage respectés au Maroc, spécifiquement pour les plus vulnérables parmi lesquels les enfants victimes de violences familiales et de rejet familial car de mère célibataire, les enfants victimes de discrimination car malentendant et les enfants potentiellement ou effectivement victimes de violences sexuelles. Au premier semestre 2021, les 2 cibles des indicateurs témoignant de l'atteinte de l'objectif étaient en bonne voie pour être atteintes à la fin du programme. (1) Le degré d'appréciation du sentiment de protection (prise en charge et droit au développement) par des enfants exposés à la vulnérabilité² était de 6,67 pour 8 prévu fin 2021. (2) Le degré d'appréciation de la réalisation du devoir de protection (prise en charge et développement) des adultes directement et indirectement responsables d'enfants³ était de 7,67 pour 9 prévu fin 2021. Analysées de manière purement quantitative, ces résultats sont encourageants et même satisfaisants. Cependant, la formulation de ces indicateurs qualitatifs peut être questionnée. En effet, ils nécessiteraient d'avoir un suivi des mêmes répondants sur toute la durée du programme, que ce soit pour les détenteurs de droits, les enfants, comme les porteurs d'obligations, les adultes. Ce n'est pas le cas puisque les partenaires ne sont pas/plus forcément en contact avec ces mêmes enfants d'une année sur l'autre, tous comme leurs membres qui peuvent changer. A la fin du programme, le degré d'appréciation des enfants comme des adultes peut donc augmenter comme diminuer (voire stagner) selon l'interprétation des répondants sélectionnés à ce moment-là. KIYO et KS sont conscients de cette limite qui a été partagée dans plusieurs de leurs rapports. Le choix a été fait en interne de s'appuyer sur les indicateurs de résultats pour suivre l'atteinte de l'objectif spécifique plutôt que de remanier l'indicateur de l'OS à mi-parcours.

Recommandation : il apparaît nécessaire de mener une réflexion sur les indicateurs (et les outils nécessaires à leur collecte) qui permettraient de traduire plus fidèlement et dans la durée des états subjectifs comme le sentiment de protection, le devoir de protection, la vulnérabilité. Cette réflexion devrait se faire lors de la phase d'identification en tenant compte de la réalité de terrain des partenaires locaux. Il serait pertinent d'y associer également les enfants qui sont les plus à même de contribuer aux pistes de réflexion (ou leurs mères pour le cas de KPDF).

En revanche, si on analyse les indicateurs des résultats du programme, les cibles sont atteintes pour la quasi-totalité d'entre elles, voire largement dépassées pour certaines dès le premier semestre 2021. Les 4 résultats du programme sont formulés conformément aux 4 principes⁴ de la CIDE, traduisant 4 changements majeurs souhaités dans les relations pouvoir/devoir entre porteurs d'obligation et détenteurs de droits. Cette construction du cadre logique qui s'appuie sur les 4 principes de la CIDE est pertinente dans la mesure où le programme et les acteurs de sa mise en œuvre suivent une ligne directrice basée sur le cadre de référence qu'est la CIDE. Les bons résultats en termes d'atteinte des indicateurs

2 Appréciation réalisée auprès de bénéficiaires directs du programme - Échelle de 1 à 10, avec 10 = protection totale

3 Appréciation réalisée auprès de bénéficiaires intermédiaires du programme - Échelle de 1 à 10, avec 10 = protection totale

4 Participation, Non-discrimination, Droit de vie, survie et développement, Intérêt supérieur de l'enfant.

traduisent une réussite dans l'amélioration du respect des droits de l'enfant au Maroc, dans les zones d'intervention des partenaires.

Résultat 1 : La participation des enfants est renforcée pour soutenir leur auto-protection.

Pour ce résultat, les cibles des deux indicateurs sont largement dépassées : (1) 1076 enfants/jeunes vulnérables au 1^{er} semestre 2021 dont les capacités sont renforcées pour favoriser leurs participations pour 250 prévus initialement ; (2) : 31687 enfants sensibilisés au 1^{er} semestre 2021 pour favoriser leur participation dans la protection des enfants vulnérables (par les pairs) pour 6420 prévus initialement.

A la lecture de la documentation disponible et des entretiens réalisés, la participation des enfants est un axe fort du programme. L'objectif recherché est une participation belle est bien effective des enfants plutôt qu'une simple présence dans les activités mais sans participation pro-active et ce, chez les 3 partenaires. Plusieurs activités démontrent cet effort de participation et d'implication des enfants. Par exemple :

- AMANE a produit un support de prévention sous le format d'une bande dessinée en y impliquant les enfants des associations qui bénéficient de leurs formations. Les enfants ont contribué à toutes les étapes de la création de la BD (formation des enfants sur les différents concepts, identification de la nature et du contenu des outils, création, et formation sur l'utilisation des outils auprès des autres enfants). Toutefois, l'ultime étape d'utilisation de la BD par les enfants n'a pas pu se réaliser pour des raisons contextuelles, liées à la fermeture des centres lors de la période de Covid. Cette activité de sensibilisation par les pairs en particulier ne bénéficie donc pas de feedback des enfants sur l'utilisation de l'outil en soi, ni de son efficacité.
- Attawasol a mis en œuvre une nouvelle activité, le « Parlement Attawasol » dont l'objectif est de sensibiliser les enfants ME à la vie citoyenne et politique. Ils ont pour cela collaboré avec l'Institut Méditerranéen Démocratique pour la Développement et le Conseil Régional des Droits de l'Homme afin de transmettre aux enfants les connaissances nécessaires sur cette thématique. L'activité s'est clôturée par la simulation d'une campagne électorale en y incluant toutes les activités connexes que cela recouvre (composition des partis politiques, élection des présidents et vice-présidents, élaboration de programmes électoraux, confrontation, vote, nomination du chef du gouvernement, des ministres et des parlementaires). Cette activité est un bel exemple de sensibilisation des enfants aux mécanismes et enjeux de la vie politique et citoyenne. On peut toutefois regretter que les rapports du partenaire ne précisent pas si la constitution de ce parlement est une activité ponctuelle ou si elle s'inscrit dans les mécanismes de décisions de l'association. En effet, cette activité visant la participation des enfants pourrait être poussée à son paroxysme en faisant de ce parlement le porte-voix des enfants au niveau de la vie de l'association. Si c'était déjà le cas, il serait intéressant de documenter le contenu des programmes et propositions des enfants pour partager et diffuser les sujets qui les concernent et qu'ils priorisent.

- KPDF a organisé des ateliers sur la démocratie participative afin d'expliquer de manière adaptée aux enfants les principes de bases qui régissent l'organisation et le rôle des politiques publiques. Ces ateliers ont aussi permis aux enfants de renforcer leurs compétences orales et linguistiques. Cette activité s'est soldée par un débat public lors duquel les enfants ont pu interagir avec les élus et leur poser des questions sur des sujets les concernant et liés au développement local, aux espaces verts, au transport scolaire dans les zones rurales, à l'implication des enfants dans la prise de décisions, la situation des enfants en situation de handicap dans la région, etc. Pour finir, il a été proposé de créer une instance de concertation avec les enfants au niveau du conseil régional de Tanger-Tétouan-AlHoceïma. On peut se poser la question de l'aboutissement d'une telle proposition. Cette création serait un acte fort pour la considération de la participation et de l'opinion des enfants par les élus. Cependant, on peut se poser la question de la pertinence de cette proposition, dans la mesure où elle a été effectuée à la fin du programme (activité réalisée le 09/04/2021), et où elle reste pour le moment en suspens. D'après KS Maroc, les partenaires mettent en œuvre leurs activités avec une optique de durabilité et KPDF a impliqué les écoles publiques qui, via le club des droits de l'enfant créé au sein de KPDF et dont les enfants proviennent des écoles, devraient poursuivre cet objectif de création d'instance.

Ces 3 exemples témoignent d'activités pertinentes et innovantes sur la question de la participation des enfants. Pourtant, elles pourraient être davantage exploitées (même si parfois c'est le contexte qui représente un frein) : pour AMANE, réaliser cette sensibilisation par les pairs et en mesurer les effets ; pour Attawasol, donner une voix au parlement des enfants au niveau de l'association ; pour KPDF, aboutir à la création de cette instance de concertation avec les enfants.

Recommandation : Il est recommandé de réfléchir en amont à la finalité et au potentiel que permet la participation des enfants dans de telles activités, à ce qui est réellement recherché en termes d'effets. Il serait intéressant que KIYO appuie ses partenaires dans cette réflexion et les soutienne dans l'identification et la mise en œuvre de solutions lorsque des obstacles sont rencontrés.

Résultat 2 : La discrimination des enfants est combattue.

Le premier indicateur lié à l'atteinte de ce résultat concerne le nombre d'enfants/jeunes vulnérables qui sont d'avantages protégés contre la discrimination. Au 1^{er} semestre 2021, les résultats montrent un léger retard : 2057 enfants/jeunes pour 2863 prévus à la fin du programme. Ce retard s'explique par des difficultés pour Attawasol à avoir accès aux nombres d'enfants ME scolarisés dans la région du Nord ; puis par des difficultés pour KPDF d'effectuer les médiations familiales pour la reconnaissance des enfants des Mères Célibataires à cause des contraintes liées au COVID. Des activités sont prévues au 2^{ème} trimestre 2021 pour rattraper ce retard et Attawasol a déjà résolu son problème de collecte de données en se rendant directement dans les établissements scolaires accueillant les enfants ME⁵.

Le deuxième indicateur lié à ce résultat concerne le nombre de citoyens qui participent au débat citoyen sur la problématique de la discrimination de genre et droits de l'enfant (sensibilisés ou formés). Au 1^{er} semestre 2021, la cible est

5 Rapport opérationnel S1 2021 Attawasol

très largement dépassée : 69444 pour 24849 prévus. Ce bon résultat s'explique par la créativité des partenaires à trouver des alternatives dans les modalités de mise en œuvre de leurs activités durant la crise du Covid : en utilisant les réseaux sociaux, ce qui n'était pas prévu initialement, un nombre plus important de citoyens ont été touchés et impliqués. Par exemple, Attawasol a organisé une « Colonie de vacances virtuelle » baptisée « Attawassol camp » sur le thème « Ensemble en colonie de vacances en restant chez nous ». Cet événement à destination d'enfants ME ou non a été diffusé via les réseaux sociaux et a traité de nombreuses thématiques : droits des enfants, recyclage, développement personnel, la sensibilisation sur l'existence de la surdité comme handicap, initiation aux cours en langue des signes, etc. Citons également l'action d'Attawasol (en lien avec le réseau de l'Union Marocaine des Associations des Sourds) auprès de la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle qui a permis d'intégrer un traducteur en langues des signes aux annonces télévisées des bilans journaliers de la crise du Covid. Ces exemples témoignent d'initiatives innovantes des partenaires sur la question de la non-discrimination et des DE en général. Il faut toutefois garder à l'esprit que même si la cible de l'indicateur est très largement dépassée, la participation online des citoyens aux différents débats organisés n'est peut-être pas aussi forte qu'en présentiel.

Recommandation : Pour de futurs programmes, il serait opportun de définir au préalable la manière de comptabiliser des indicateurs liés à des activités réalisées via des supports virtuels. En effet, la crise du Covid a eu pour effet de multiplier les échanges interactifs entre adultes (formations/réunions à distance, webinaires, podcasts...) et à destination des enfants (vid es, tutoriels, formations...). Il est probable que ce type d'échange se maintienne à l'avenir et cela implique de redéfinir les indicateurs qui y sont liés : comment comptabiliser le nombre de personnes touchées effectivement par une activité : au nombre de participants ? au nombre de vues, de partages, de commentaires ?

Recommandation : l'approche basée sur les droits de l'enfant est sensible au genre par définition puisqu'elle tend à promouvoir les droits de tous les enfants, garçons et filles. Cependant, au vu du contexte culturel et religieux influant sur les rapports de genre dans la société marocaine et au vu des différences d'appréhension et de mise en œuvre de l'approche genre par les partenaires (Cf. Thématiques transversales – Genre p.15-16), il aurait pu être intéressant de (1) renforcer les connaissances des partenaires par d'avantage de sessions de formations par KIYO et KS et/ou entre eux par du partage d'expérience ; et (2) par la formulation d'indicateurs spécifiques de manière à intégrer le genre au résultat traitant de la non-discrimination.

Résultat 3 : *Le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé.*

L'atteinte de ce résultat est mesurée par (1) le nombre d'acteurs intermédiaires - parents, enseignants ou autres organisations- dont les services mis à disposition et/ou les capacités sont renforcées pour assurer une meilleure protection de l'enfant ; et (2) le nombre d'organisations qui s'engagent dans une dynamique stratégique de promotion de la protection de l'environnement au service de la protection du développement de l'enfant. Au 1er semestre 2021, le 1^{er} indicateur est largement dépassé, avec 40060 acteurs concernés pour 5186 prévus pour la fin du programme. L  encore, ce très bon résultat est dû à l'utilisation accrue des réseaux sociaux par les partenaires (par la diffusion de podcasts, de webinaire

sur les violences familiales, etc...), ce qui n'était pas prévu au départ, et qui a finalement permis de toucher un nombre beaucoup plus important de porteurs d'obligation. Le même point d'attention que pour le résultat 2 sur la participation online/présentiel est là aussi à garder à l'esprit.

Cette large diffusion reste tout de même importante dans la mesure où la crise du Covid a entraîné une hausse des violences à l'égard des enfants⁶.

Durant cette période, AMANE a aussi innové et fait preuve d'adaptation sur les besoins en formations des professionnels de la protection de l'enfance : ces derniers ont été soutenus sur la réponse post-covid et sur la thématique de l'épuisement professionnel, avec un atelier en ligne d'appui aux professionnels délivré par un psychologue pour lutter contre l'épuisement professionnels et savoir se comporter avec les enfants pendant la période du confinement, puis par des séances d'échanges des pratiques entre professionnels animées par un psychologue. Le bien-être des professionnels apparaît peu souvent comme une priorité. Or, c'est un aspect essentiel en protection de l'enfance (y compris hors période Covid) quand on connaît les situations, parfois très sensibles, que les professionnels sont amenés à rencontrer et à gérer au quotidien. Cela participe à la qualité du travail de prise en charge et d'accompagnement des enfants par les professionnels. D'ailleurs, cet appui a été grandement apprécié par les professionnels qui en ont bénéficié qui ont été sollicités par AMANE pour avoir leur feedback. Ils poursuivent les échanges de pratiques via des groupes WhatsApp, et sont en demande pour continuer à bénéficier d'un appui et d'un soutien sur cette thématique du bien-être des professionnels.

Recommandation : Bien que AMANE réfléchisse déjà à cette option, il apparaît opportun d'intégrer cette thématique du bien être des professionnels aux modules de formation destinés aux professionnels de la protection de l'enfance, et d'en faire également profiter les autres partenaires du projet.

La cible du 2^{ème} indicateur est atteinte : les 4 partenaires ont renforcé leurs connaissances et compétences sur la thématique de l'environnement, via des séances de formations conduites lors des séminaires par KIYO et KS Belgique. On peut toutefois difficilement parler de dynamique stratégique dans la mesure où il n'y a pas eu de changements au niveau institutionnel chez les partenaires, qui démontreraient de nouvelles orientations liées à une « protection de l'environnement au service de la protection du développement de l'enfant ». Les partenaires ont en revanche répercuté leurs nouveaux acquis sur leurs publics cibles par des activités opérationnelles ponctuelles (sorties extrascolaires sur la thématique de la protection de l'environnement par exemple), ou sur des gestes du quotidien (impressions, recyclage du papier par exemple pour AMANE).

6 Cette crise sanitaire a très rapidement touché l'économie du pays et le taux de pauvreté parmi certains segments de la population est susceptible d'augmenter fortement impactant toute la population, particulièrement les enfants. Les élèves ne vont plus en classe, les pertes d'emplois et de revenus, l'insécurité économique, les contraintes que subissent les familles, surtout celles qui vivent en quarantaine ou confinées sont susceptibles d'augmenter l'incidence des violences domestiques, le risque d'abandon scolaire, la fréquence du travail des enfants, et d'autres formes d'exploitation ou de privation. Extrait du rapport Impact du Coronavirus sur la situation des enfants, Enquête sur l'impact du Coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages marocains, Unicef, Octobre 2020.

Recommandation : Comme pour d'autres thématiques, la nomination d'un point focal thématique, ici environnement, peut servir de levier pour amener des changements au sein d'une organisation. Cela implique que ce point focal soit formé en continu sur la thématique pour ensuite faire des propositions en internes sur des initiatives à mettre en œuvre.

Résultat 4 : *Le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant est renforcé dans les décisions sociales et politiques.*

Le 1^{er} indicateur lié à l'atteinte de ce résultat concerne le nombre de décisions politiques -locales ou nationales- qui renforcent le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant. Il était prévu que 11 décisions politiques soient prises sur la durée du programme. Il s'agit là d'un résultat ambitieux et difficilement réalisable, d'autant plus si une contribution directe des actions de plaidoyer dans la prise de décision doit être établie. La manière de comptabiliser cet indicateur a donc dû être revue en cours de programme pour finalement comptabiliser les « succès » des partenaires, qui peuvent contribuer à des changements sur le long terme. Suite à cette révision, au 1^{er} semestre 2021, leur nombre était de 6 pour 11 planifiées d'ici la fin du programme. Il est probable que cet indicateur ne soit pas atteint mais ce retard s'explique en partie par la crise du Covid qui a eu un impact sur les priorités et l'agenda législatif. Dans tous les cas, les partenaires restent actifs et participent aux débats visant à améliorer les droits de l'enfant au Maroc. Par exemple, Attawassol a mené un plaidoyer auprès de l'Éducation Nationale pour que les examens d'enfants malentendants soient adaptés à leur handicap. Ce plaidoyer n'a à ce stade n'a pas encore abouti au niveau national mais l'académie régionale de l'éducation et de l'enseignement à Tanger (Tétouan Al-Hoceima) a accepté l'accompagnement des élèves d'Attawasol par leurs enseignantes lors de l'examen. KPDF a développé une note de plaidoyer à destination des imams, dans le but qu'ils exercent leur influence pour lutter contre les violences familiales. AMANE a développé une base de données dans laquelle 29 associations membre de la Plateforme des Droits de l'Enfant au Maroc peuvent alimenter les données sur les violences faites aux Enfants. Ces statistiques doivent permettre de pallier le manque de données sur ce sujet et appuyer le plaidoyer vis-à-vis des autorités. A ce stade, AMANE ne dispose pas encore de l'accord de la Commission Nationale de contrôle de la Protection des Données à caractère Personnel (CNDP) pour exploiter les données récoltées.

Recommandation : L'activité qui a consisté à concevoir et à mettre en place la base de données par AMANE n'est qu'un début. L'aspect le plus important de cette base de données est celle de son exploitation. Le recueil et l'exploitation de données fiables, et la diffusion des analyses, sont d'une importance capitale pour renforcer les actions de plaidoyer. Il est donc recommandé de redoubler d'efforts pour obtenir de la CNDP l'accord nécessaire à l'exploitation des données collectées par AMANE. Une réflexion entre AMANE, KIYO et Karama Solidarity Maroc et Belgique devrait être organisée pour identifier des pistes et leviers d'action dans ce sens-là, avant la fin du programme.

Recommandation : Les activités de plaidoyer, pour lesquelles des indicateurs ambitieux sont fixés, requièrent de s'allier à des organisations spécialisées sur le sujet, qui ont l'expertise et la connaissance des mécanismes politiques/juridiques et des acteurs à solliciter, et doivent être envisagées dès le début de mise en

œuvre du programme, en prenant en considération le calendrier législatif, pour avoir des chances d’aboutir.

Le 2ème indicateur concerne les capacités de plaidoyer politique et de sensibilisation sociales et prévoit pour la fin du programme que 32 organisations sont renforcées (X), 49 modèles de supports d’action sont produits (Y), et 4 enquêtes nationales/globales sont produites (Z). Au 1^{er} semestre 2021, la cible est plus que dépassée, atteignant un score de 451 (X Y et Z cumulés⁷). Le dépassement de cet indicateur est là encore le résultat de nouvelles activités impulsées par les partenaires pour pallier les contraintes liées à la période de Covid, entraînant de nouvelles collaborations et la production de nouveaux supports d’action davantage diffusés.

Efficience

De manière générale, l’évaluation considère l’efficience du programme comme globalement bonne. Malgré des difficultés rencontrées en début de programme, les partenaires ont su faire face à la crise Covid en innovant pour poursuivre la mise en œuvre du programme alors que l’état d’urgence au Maroc aurait pu ralentir les activités de manière considérable. La question des outils de reporting se pose pour améliorer encore plus l’efficience du programme.

L’exécution du programme a connu un retard assez important à ses débuts en raison du report du lancement du programme au Maroc suite à la révision budgétaire imposée par la DGD. Le programme qui était initialement prévu sur 5 ans a été écourté sur 4 ans (fin du programme prévue au 30 juin 2021) ce qui a entraîné une révision du plan d’action. La diminution importante du budget a obligé les partenaires à revoir à la baisse leurs ambitions et parfois à réduire le budget de certaines activités de manière trop importante pour qu’elles soient encore réalisables. Des négociations ont dû être mises en place entre tous les partenaires d’une part et KIYO et KS d’autre part, afin d’ajuster à la fois le plan d’action et le budget. Pour certains partenaires, des problèmes de budgétisation lors de la toute première planification du budget ont également créé des problèmes de sous-estimations budgétaires de certaines activités ou salaires⁸. Finalement, des reliquats budgétaires ont permis d’étendre la durée du projet de 6 mois supplémentaires (répartis sur les 6 derniers mois de l’année 2021) ce qui a permis une planification des activités sur la totalité de l’année 2021 et permet d’envisager plus sereinement l’atteinte des indicateurs prévus initialement.

A partir de 2020, la crise du Covid aurait pu avoir un impact notable sur la réalisation des activités et l’atteinte des résultats. Cela a été le cas en partie, et des alternatives ont dû être trouvées pour rattraper certains retards par rapport à ce qui avait été planifié initialement. D’autre part, et comme cité précédemment, les priorités politiques se sont concentrées sur la santé et la gestion de la crise Covid, impactant la planification liée au plaidoyer. Toutefois, cette période a été une « opportunité » pour les partenaires qui ont su diversifier leur manière de faire en faisant preuve de créativité et d’initiative. La digitalisation de leurs activités de formation et de sensibilisation a permis de toucher un public plus large et diversifié. Les supports utilisés étant également

7 Désagrégation non disponible.

8 Extrait du rapport d’évaluation mi-parcours de 2019.

produits sous un format numérique, leur capitalisation est réutilisation en est ainsi facilitée.

En termes de reporting, les outils utilisés (rapports narratifs et Plan de Monitoring Evaluation) par les partenaires semblent assez techniques et exigeants, principalement pour ceux qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des organisations internationales (Attawasol et KPDF). En parallèle de ce programme commun, AMANE travaille avec une autre organisation internationale sur un programme également financé par la DGD. Selon eux, les procédures de reporting sont beaucoup plus simplifiées, en comparaisons de celles requises par KIYO.

Recommandation : il pourrait être intéressant que KIYO se rapproche de ses pairs pour échanger et partager sur les outils de reporting utilisés avec les partenaires opérationnels d'un même bailleur. Si des outils plus simplifiés et faciles d'utilisation existent, il serait judicieux de les connaître et de les inclure aux procédures de reporting, ce qui pourrait contribuer à améliorer l'efficacité du programme.

Partenariat et synergies

L'évaluation considère le partenariat et les synergies comme pouvant être à renforcer. Ceci est certainement dû au montage spécifique entre KIYO et KS pour s'établir au Maroc qui a complexifié les relations et la communication en début de programme, ainsi qu'à la difficulté à mettre en œuvre des activités communes du fait des thématiques d'interventions différentes des partenaires. Des évolutions positives ont eu lieu au cours de la mise en œuvre du programme, mais il semble qu'un manque de proximité dans l'appui et le suivi pourrait être comblé.

Les particularités du programme au Maroc en termes de partenariat ont déjà été soulevées lors de l'évaluation mi-parcours : selon le droit marocain, KIYO, en tant qu'organisation internationale, ne peut pas avoir de bureau au Maroc. KIYO s'est donc tourné vers Karama Solidarity⁹ (KS), association belge, issue de la diaspora marocaine et souhaitant pour leur part développer leurs activités opérationnelles au Maroc pour ne plus être seulement bailleur. KS a donc ouvert un bureau local sur place, qui a changé de nom au fil du temps : Patriotic Islamic Relief (PIR), puis Patricotic Relief Maroc (PRM), pour enfin porter le même nom, Karama Solidarity (Maroc). KS Maroc est donc sous la coordination de KS Belgique. Son rôle est de faciliter la mise en œuvre et le suivi administratif et financier du programme de KIYO avec le soutien de KS. Le partenariat entre KS et KIYO permet aux deux organisations d'avancer dans leurs stratégies de développement respectives : pour KIYO d'intervenir au Maroc via KS et pour KS de devenir plus opérationnel au Maroc via la mise en œuvre du programme commun financé par un bailleur public. A noter que KS Belgique est également co-financeur du programme. Ce montage spécifique complexifie les relations : cela ajoute des strates intermédiaires en termes de communication, de liens hiérarchiques et fonctionnels, de responsabilités... ce qui avait conduit à des recommandations au moment de l'évaluation mi-parcours, visant à clarifier les chaînes de communication d'une part et d'identifier les opportunités de travail commun pour améliorer la cohérence d'ensemble du projet. Sur ce point et comme relevé plus haut, des ponts ont été trouvés entre les partenaires au fur et à mesure de la

9 Anciennement Islamic Relief Belgique

mise en œuvre du programme. Des obstacles liés à la communication ont aussi été résolus. Selon le partenaire AMANE, les relations sont bonnes et désormais basées sur la confiance. Amane a noté une amélioration de la coordination et de la communication avec les partenaires suite à l'évaluation à mi-parcours. Toutefois, l'association suggère que cette dynamique de partenariat soit renforcée à travers des échanges ponctuels, au-delà des périodes de reporting, qui permettraient d'aborder le contexte de mise en œuvre des interventions et les défis rencontrés, pour réfléchir ensemble aux réponses les plus adaptées.

Recommandation : En plus des réunions annuelles organisées avec KIYO et KS Belgique, qui d'après le partenaire sont certes constructives mais ponctuelles, il serait intéressant de reconvenir de la fréquence de réunions de suivi entre les partenaires opérationnels et KS Maroc d'ici la fin du programme, selon leurs besoins respectifs.

La proximité est fondamentale pour la qualité de la relation partenariale et l'accompagnement des partenaires. La présence de KIYO dans ses pays d'intervention est fondamentale pour renforcer, soutenir, et accompagner ses partenaires. Cela devrait être pris en compte dans ses futurs programmes. Une présence sur place permet de mieux appréhender les difficultés et limites des partenaires, d'ajuster son niveau d'exigence en fonction de leurs moyens et possibilités, mais aussi de mieux cerner leurs points forts et capacités, et de les valoriser.

Des synergies promues par le programme entre les 3 partenaires et d'autres acteurs ont eu lieu, et visent à améliorer la qualité et l'efficacité de leurs actions respectives. Par exemple, KPDF a collaboré avec l'APEFE (Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation à l'Étranger) en proposant des formations de renforcement de capacités sur l'entrepreneuriat féminin auprès des mères célibataires pour les accompagner vers davantage d'autonomie financière et faciliter leur intégration socio-économique. AMANE, avec le soutien de Médecins du Monde Belgique, a permis de développer une plateforme d'apprentissage en ligne¹⁰ sur la détection et la prise en charge des enfants victimes de violences sexuelles et dont les outils sont utilisés dans le cadre du présent programme. Attawasol a collaboré avec d'autres acteurs pour réaliser la colonie de vacances virtuelle visant à sortir les enfants de leur isolement pendant la crise sanitaire, et notamment avec l'UMAS (Union Marocaine des Associations de Sourds) pour la diffusion d'ateliers en ligne, ou encore le CRDH (Centre Régional des Droits de l'Homme) pour l'animation d'un atelier sur le droit des enfants.

Recommandation : Pour renforcer les synergies entre les partenaires, il serait aussi intéressant qu'ils se retrouvent au sein de la plateforme Convention des Droits de l'Enfant. AMANE y adhère déjà et Attawasol l'a rejoint au cours du programme. KPDF a pour sa part pris contact avec la plateforme et le dossier d'adhésion à la plateforme est en cours. L'adhésion à cette plateforme par les 3 partenaires est pertinente voire nécessaire car elle défend des valeurs et objectifs communs aux 3 organisations. Elle est également en charge de la rédaction du rapport narratif à destination du Comité des Droits de l'Enfant, ce qui est une opportunité pour chaque partenaire de faire part de son expertise et connaissances selon les problématiques spécifiques de leurs bénéficiaires. Si la

¹⁰ <https://amaneapprentissage.org>

cohérence du programme peut être questionnée par rapport aux thématiques d'intervention différentes des partenaires, l'intégration de la plateforme CDE par les 3 partenaires pourrait (aurait pu) contribuer à une vision commune du programme sur la question des droits de l'enfant.

Durabilité et impact

De manière générale, l'évaluation permet de relever un certain nombre de changements, dans les attitudes des enfants et des professionnels de la protection de l'enfance ciblés par le programme, et dans le positionnement des partenaires sur la question des droits de l'enfant et la notion de participation. Ces changements ont été identifiés à travers les entretiens et la revue documentaire. Il est important de noter qu'une évaluation finale en desk review ne peut être qu'indicative et peu robuste en analyse d'impact. Les changements au niveau des responsables politiques sont en revanche limités, ce qui implique de se questionner sur l'impact du plaidoyer.

Pour rappel, les impacts attendus portent sur trois niveaux :

1. Les bénéficiaires directs : les enfants.

L'approche basée sur les droits promue par le programme a visiblement eu un impact sur le changement de positionnement des partenaires vis-à-vis des enfants. D'après KS Maroc, si les partenaires envisageaient leurs actions avant le programme comme de « l'assistanat » ou un besoin d'aider via du service direct essentiellement, ils s'identifient désormais comme des porteurs d'obligations ayant une responsabilité vis-à-vis des enfants. Cela se ressent dans leurs discours et leurs actions, et des changements sont visibles chez les enfants : d'après AMANE qui forme des professionnels de la protection de l'enfance, les enfants adoptent des changements dans leurs attitudes liées à leur auto-protection (se changent de vêtements lorsqu'ils sont seuls, ferment les toilettes à clé...), mais sont aussi plus à même de revendiquer leur droit à s'exprimer. En effet, les partenaires ont développé un grand nombre d'activités visant à renforcer leurs compétences à s'exprimer et à faire valoir leurs droits (Cf. Efficacité – Résultat 1 *La participation des enfants est renforcée pour soutenir leur auto-protection*). Ce volet de sensibilisation/empowerment semble avoir porté ses fruits.

Concernant KPDF, et d'après KS Maroc, il est difficile de témoigner de changements qui affectent directement les enfants de mères célibataires (par rapport à leurs bas âge). En revanche, le programme a contribué à modifier le contenu et les activités proposées par KPDF ce qui, indirectement, touchera les enfants des mères célibataires : plutôt que de se limiter à de l'hébergement, KPDF propose désormais des formations pour améliorer leur empowerment économique et ainsi faciliter leur réinsertion professionnelle et sociale.

Témoignage de Hayani Sanae, ancienne bénéficiaire de KPDF¹¹ : « *Suite à mon accouchement, l'assistante sociale m'a beaucoup orienté et m'a accompagné pour mieux servir les besoins de mon bébé Malak, ma famille a commencé à me rendre visite 2 ou 3 fois par mois au sein de l'association, et le père de ma fille (mon ancien copain) a été convoqué pour procéder à la reconnaissance de sa fille, et après plusieurs séances de médiation familiale avec lui et sa famille, ma*

11 Extrait des récits de vie des bénéficiaires du programme Droits pour Tous 2017-2021

filles Malak a pu s'inscrire dans l'état civil avec le nom de son père, et je suis vivement reconnaissante aux efforts de l'association afin de persuader le père de Malak pour reconnaître sa fille. Je tiens aussi à remercier l'association Kpdf qui m'a fait confiance et m'a donné la responsabilité de superviser les enfants de la crèche et du préscolaire, c'était mon premier travail rémunéré, et dont j'ai acquis plusieurs qualités tels que la patience et la confiance en moi. Actuellement ma fille a 4 ans, j'ai quitté l'association, et malheureusement j'étais obligée de quitter aussi la coopérative dont j'étais un membre très actif, mais j'ai gardé des souvenirs inoubliables, le père de ma fille a trouvé un emploi sur la ville de Chefchaouen, et on est marié actuellement, et j'ai commencé mon travail à domicile en tant que couturière.»

L'association s'adresse également à une nouvelle cible, les jeunes couples et les futurs mariés, pour les sensibiliser sur la place de la femme et tenter de sortir des schémas traditionnels. Cette nouvelle approche est beaucoup plus pertinente et prometteuse par rapports aux discriminations dont sont victimes les mères célibataires et leurs enfants, bien qu'il soit difficile d'en mesurer les changements à l'heure actuelle.

2. Les bénéficiaires intermédiaires : parents, communautés, services spécialisés et institutions et responsables politiques.

Les changements espérés par le programme concernant les détenteurs d'obligations sont ambitieux et d'autant plus variés que chaque partenaire travaille auprès d'un public différent. Pour rappel, les effets à long terme attendus sont que ces acteurs « connaissent les droits des enfants et s'engagent activement dans la promotion, la protection et la défense des droits des enfants en appliquant le cadre légal, en dénonçant les violations, en prenant en charge les enfants vulnérables de leurs communautés et en faisant des droits de l'enfant un vecteur de développement social et économique de leurs communautés. Tous prennent des décisions pour protéger les enfants et promouvoir l'intérêt supérieur de ces derniers ».

Les partenaires ont été impliqués et très actifs dans les différents cadres de concertation dans lesquels ils ont pu participer. D'après AMANE, parvenir à mettre autour de la table les professionnels du secteur associatif et les responsables institutionnels est déjà une réussite en soi.

Témoignage de Fedoua Ighratan, Assistante sociale de l'Unité de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence à l'hôpital Idrissi de Kénitra¹² : *« Le travail en réseau et les rencontres entre les acteurs étaient rares mais AMANE a travaillé à la mobilisation des acteurs et a créé des opportunités de rencontres. Avant cela, chacun travaillait de son côté et les réunions de la Cellule du Tribunal de première instance et de la Cour d'appel avait lieu une fois par semestre. Avec l'accompagnement d'AMANE et selon ses recommandations, nous nous voyons plus souvent et nous pouvons ainsi organiser une prise en charge globale et coordonnée des enfants victimes de violence. La collaboration est renforcée et donc le travail facilité, plus fluide, entre les différentes institutions mais aussi les associations notamment pour le placement des enfants »*.

Cette concertation entre partenaires associatif et institutionnel permet de faire avancer le débat et permet aux partenaires de prendre clairement position sur les questions relatives aux droits de l'enfant. C'est le cas par exemple de la campagne nationale de plaidoyer menée par KPDF (en partenariat avec le Forum

12 Extrait des récits de vie des bénéficiaires du programme Droits pour Tous 2017-2021

Azzahrae) pour la reformulation de l'article 49 du Code de la famille pour la promotion de l'égalité en matière de gestion des biens acquis avant l'acte de mariage. Cette campagne de plaidoyer vise à opérer des changements majeurs de la part de l'État et qui touchent l'ensemble de la société marocaine. KPDF a aussi été sollicité par le Président de la cellule de Lutte contre la Violence faite aux Femmes au niveau du Tribunal de la Famille de Tanger pour mener une formation visant à renforcer les compétences des acteurs juridiques et de police (cellule de prise en charge juridique des enfants victimes de violence). C'est un premier pas qui témoigne de l'ouverture de l'État à collaborer avec les acteurs de la société civile. Mais le chemin à parcourir est encore long pour espérer des décisions fortes et durables au niveau institutionnels. Les partenaires peuvent se heurter à des blocages au niveau des autorités. C'est le cas par exemple pour AMANE qui, grâce au programme, a pu élargir sa zone d'intervention et mettre en réseau les acteurs de la protection de l'enfance pour établir des circuits de prise en charge communs dans les territoires sur lequel elle intervient. Or, la politique intégrée pour la protection de l'enfance au Maroc (2015-2025) entraîne la création de dispositifs territoriaux intégrés sur des territoires pilotes, dont le territoire de Salé sur lequel intervient AMANE. Cela a entraîné une réorganisation du dispositif territorial à Salé et la création de Centres d'Accompagnement de Protection de l'Enfance (CAPE) qui assurent la fonction de coordination. Ce nouveau dispositif intervient au même moment que le travail de création de circuit de prise en charge commun impulsé par AMANE, qui se retrouve maintenant tributaire du responsable de ce nouveau dispositif. La priorité de ce dispositif à travers son représentant a été le renforcement des capacités institutionnelles et humaines du CAPE ce qui a impacté la dynamique en cours et n'a pas permis l'aboutissement de ce travail.

Recommandation : Pour éviter que le travail accompli et la dynamique impulsée par AMANE ne soit vains, il apparaît urgent de mener une réflexion entre AMANE, KIYO et KS pour réfléchir à une stratégie de négociation avec le responsable du nouveau dispositif territorial, et les appuyer si nécessaire dans ces négociations.

Sur une autre échelle, d'autres changements sont perceptibles. C'est le cas par exemple des professionnels de la protection de l'enfance qui bénéficient des formations et du suivi d'AMANE afin de renforcer leurs compétences techniques. D'après AMANE, on peut par exemple observer ces changements dans l'accueil, les techniques d'écoute ou d'entretiens des assistantes sociales des tribunaux ou des hôpitaux, qui sont les portes d'entrées du circuit de prise en charge des enfants survivants/victimes de violences. La qualité de la prise en charge et d'accompagnement par les professionnels de la protection de l'enfance et les institutions spécialisées est un élément essentiel contribuant à de meilleures prises de décisions pour protéger les enfants et promouvoir leur intérêt supérieur. Et si en parallèle des formations sur le bien-être des professionnels sont dispensées, cela ne peut qu'améliorer cet objectif.

Témoignage de Fedoua Ighratan, Assistante sociale de l'Unité de prise en charge des femmes et enfants victimes de violence à l'hôpital Idrissi de Kénitra¹³ : *« Il y avait un besoin de renforcement des acquis, le Ministère s'occupant des besoins matériels. J'ai ainsi pu participer à plusieurs modules de formation sur*

13 Extrait des récits de vie des bénéficiaires du programme Droits pour Tous 2017-2021

« Comprendre la violence basée sur le genre et la violence sexuelle pour mieux repérer et orienter l'enfant victime/survivant » ; « La prise en charge psychosociale et l'accompagnement de l'enfant survivant de violence et violence sexuelle » ; et « La prévention de la violence sexuelle à l'encontre des enfants ». Le module sur la prise en charge psychosociale avec un intervenant psychologue m'a particulièrement été bénéfique pour le travail d'écoute que je dois faire avec les enfants victimes de violences et de la rareté des psychologues au Maroc ».
« Enfin, les séances de soutien psychologique et d'échanges de pratique ont eu un impact significatif sur mon travail mais aussi ma vie privée. En effet, nous avons appris à éviter le retentissement dans notre vie privée des cas difficiles gérés dans le travail. Cela nous a permis de mieux travailler sur nous-même et avec les enfants ».

Enfin, les activités des partenaires peuvent contribuer à changer le regard des parents sur leurs enfants. Les différentes activités proposées par ATTAWASOL permettent de valoriser les compétences des enfants et les aider à exprimer leurs émotions et faire entendre leur voix : par exemple, par la création et la vente de tableaux par les enfants, ou via des vidéos à caractère émotionnel dans lesquelles les enfants posent des questions aux parents qu'ils n'ont jamais pu poser auparavant par peur ou difficulté de communication... Si les parents des enfants malentendants ont tendance à avoir des préjugés sur leurs enfants, ce type d'activités proposées par Attawasol contribue à ce que les rapports sociaux parents-enfants évoluent positivement.

Témoignage de Yousra KARMOUN, bénéficiaire de l'association Attawasol ¹⁴: *« Les activités de l'Empowerment m'ont façonné comme pas possible. J'ai appris à faire du théâtre, de la comédie, de la cuisine et de la peinture. J'ai même participé à une exposition artistique où 4 de mes tableaux ont été vendus au grand public. Mon niveau d'études, mon savoir et mes compétences se sont aussi améliorés après la formation de toutes les enseignantes sur la pédagogie de l'enseignement de l'enfant malentendant. Ainsi, je pouvais enfin remercier mon père, lui révéler mon grand amour pour lui, lui confier mes secrets, lui raconter mes journées et lui parler de mes ambitions et rêves. Notre communication s'est nettement améliorée après les cours de la langue des signes au profit des parents. Toute ma famille a appris à parler mon langage ! ».*

3. Les bénéficiaires indirects : les partenaires.

Plusieurs changements sont à mentionner concernant les partenaires :

D'après KS Maroc, l'approche basée sur les droits de l'enfant a permis de changer leur positionnement vis-à-vis des enfants. Ils s'identifient désormais comme porteurs d'obligations ayant une responsabilité à leur égard. Les partenaires s'expriment désormais en utilisant le vocable de l'ABDE, ce qui a une influence sur les partenaires extérieurs et les autorités publiques quant à leur rôle et devoirs vis-à-vis des droits de l'enfant. Les actions des partenaires sont dorénavant mises en œuvre en les considérant comme acteurs de changements et non plus comme simples bénéficiaires ayant des besoins. Ceci est également confirmé par le partenaire AMANE qui promeut désormais une approche plus participative. C'est le cas par exemple concernant la création de supports de sensibilisation sur lesquels ils impliquent les enfants à toutes les étapes, de la conception à l'exploitation des outils et ainsi mettre en œuvre une sensibilisation par les pairs.

14 Extrait des récits de vie des bénéficiaires du programme Droits pour Tous 2017-2021

Ensuite, le volet renforcement de capacités opéré par KIYO et KS Maroc à destination des partenaires a semble-t-il produit des effets. C'est sans doute plus le cas pour les partenaires Attawasol et KPDF dont le niveau de structuration était inférieur à celui du partenaire AMANE (nombreuses expériences de collaboration avec des organisations internationales et financées par des bailleurs publics impliquant des compétences avérées sur le cycle de gestion de projet). D'après KIYO et KS Belgique, le renforcement de capacités d'Attawasol et KPDF a été beaucoup plus flagrant, du fait de cette différence de niveau. De plus, la période de Covid a également « révélé » ces partenaires qui ont fait preuve d'initiatives et de créativité pour pallier les difficultés liées à la mise en œuvre des activités. Et les résultats en termes d'impact sur les personnes ciblées et le grand public ont dépassés les attentes grâce à l'utilisation innovante des réseaux sociaux, et renforçant au passage leur visibilité. D'après KS Maroc, cette situation a sans doute également impacté sur l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et sur leurs capacités à agir dans leurs domaines d'expertise.

Recommandation : Dans la mesure où le programme touche à sa fin et que le partenariat KIYO-KS Belgique ne sera pas renouvelé, la question de l'autonomie financière pour Attawasol et KPDF peut se poser. Il serait opportun pour ces 2 partenaires de poursuivre leur dynamique d'action et de communication via les réseaux sociaux pour tenter de récolter des fonds et/ou de décrocher des financements plus durables. La poursuite de partenariats sur le moyen-long terme avec des personnalités reconnues dans le milieu des réseaux sociaux leur serait également bénéfique. Attawasol est déjà dans cette dynamique avec le recrutement d'une influenceuse et d'un responsable de communication.

Enfin, la notion de durabilité est dès le départ intégrée aux actions dans lesquelles s'engagent les partenaires. Le souci de faire perdurer les résultats du programme est présent. Cela se caractérise par de la formation en cascade et/ou la formation des formateurs, la mise en place d'une variété d'outils et de supports aux formats variés et réutilisables dans le temps (plateforme de formation en ligne, bande dessinée, vidéos, webinaires...). Cette logique de durabilité contribue à la montée en autonomie des partenaires.

4.2. Thèmes transversaux

Genre

Les 3 partenaires, de par leur mandat et mission ont une perception de l'approche genre différente. Si l'on s'en tient à la documentation disponible pour cette évaluation, et si l'on considère l'échelle de l'évaluation de la prise en compte du genre de l'OMS¹⁵, les 3 partenaires se situent sur 3 degrés différents :

- Attawasol se situerait entre les niveaux 1-Inégalités de genre (*perpétue les inégalités de genre*) et 2-Aveugle au genre (*ignore les normes, les rôles et les relations entre les sexes*). En effet, les partenaires, via les rapports semestriels, rendent comptes de la manière d'intégrer le genre dans leurs activités. D'un rapport à l'autre, les propos sont les mêmes (copié-collé) et se résument à la représentativité homme-femme au niveau de l'organisation : « *Ce point [le genre] ne nous pose guerre de problèmes et*

15 WHO Gender Responsive Assessment Scale: criteria for assessing programmes and policies

n'est en aucun cas sujet de discrimination, de conflits ou de tensions. La direction du centre est gérée par une femme, la présidence de l'association et menée par un homme, le corps pédagogique compte seul plus de 11 femmes et l'équipe KIYO est coordonnée par un homme ». Notons que ce témoignage met en avant que les rôles de supervision hiérarchique sont occupés par des hommes. De plus, certaines modalités de mise en œuvre de leurs activités ont tendance à perpétuer les inégalités de genre et les représentations des rôles de l'homme et de la femme assignées par la société : « *Pour la fête de fin d'année par exemple, c'est aux mamans qu'on demande de préparer des gâteaux et friandises pour bien respecter les rôles sociaux-culturels au sein de la famille*¹⁶ » ; « *Lors de la distribution des tablettes, nous avons consacré le rose aux filles et le bleu aux garçons*¹⁷ ». Ces exemples traduisent de manière explicite le décalage lié à l'ancrage culturel et religieux qu'il peut exister sur de tels concepts.

- AMANE se situerait au niveau 3-Sensible à la dimension de genre (*tient compte des normes, rôles et relations entre les sexes*). D'après la responsable du programme, l'approche genre n'était pas systématiquement intégrée dans leurs actions. Il semblerait que cette dynamique ait depuis changée. En effet, AMANE a créé (dans le cadre d'un autre partenariat mais également utilisé dans ce programme) un module de formation sur les violences basées sur le genre (VBG). L'association a aussi travaillé sur le projet REDIP « Renforcement de la réponse du dispositif de protection intégrée de la violence sexuelle dans les villes de Fès et Meknès », en partenariat avec l'ONG AIDA, dont la thématique du genre, notamment des VBG, est transversale. De plus le genre est pris en compte dans les contenus et visuels des supports de sensibilisation qu'ils développent. L'objectif pour eux est d'avoir une égale représentativité dans leurs supports de sensibilisation pour ne plus stigmatiser et enfermer les hommes et les femmes, les garçons et les filles dans des clichés de représentations. Lors de leurs séances de sensibilisation, ils invitent les mères comme les pères à y participer, même si la présence de ces derniers est encore rare. Ces exemples témoignent d'un changement d'approche et de mentalités sur la question du genre.
- KPDF se situerait au niveau 5-Transformateur de genre (*Tient compte des normes, rôles et relations de genre pour les femmes et les hommes et du fait qu'ils affectent l'accès et le contrôle des ressources ; S'attaque aux causes des inégalités de santé fondées sur le sexe ; Comprend des stratégies visant à favoriser des changements progressifs dans les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes*). En effet, leur public cible, les mères célibataires, et les discriminations dont elles et leurs enfants sont victimes font de KPDF une organisation dont les objectifs et les actions sont bien de modifier les rapports de genre : renforcement des systèmes de protection sociale et juridique au profit des femmes au

16 Rapport opérationnel S1 2020

17 Rapport opérationnel S2 2020

Maroc ; séminaire sur la loi 103-13 relative à la lutte contre la violence à l'égard des femmes à l'occasion de la Journée internationale de la femme ; réalisation d'une étude sur les discriminations des enfants de mères célibataires ; Implication dans le réseau associatif du Forum Azzahrae pour la femme marocaine qui a initié un projet de plaider pour la reformulation de l'article 49 de la Moudawana (Code de la famille) visant la promotion de l'égalité en matière de gestion des biens acquis avant l'acte de mariage... Autant d'activités opérationnelles et de plaider qui traduisent leur volonté de transformer les rapports de genre.

Le renforcement de capacités opéré par KIYO et KS Belgique auprès des 3 partenaires sur la thématique du genre a le mérite d'avoir alimenté le débat. A noter, l'intervention d'un expert sur le genre dans l'islam lors du séminaire de renforcement de capacités en 2019 qui a permis d'appréhender l'islam par rapport à la question du genre, et de mieux cerner ce qui relève de la religion d'un côté, et de la culture de l'autre. Cette intervention répondait à une demande des partenaires en début de programme.

Environnement

La thématique de l'environnement est intégrée au résultat 3 du programme - *Le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé*, avec un indicateur dédié : *nombre d'organisations qui s'engagent dans une dynamique stratégique de promotion de la protection de l'environnement au service de la protection du développement de l'enfant*. Les 4 partenaires ont renforcé leurs connaissances et compétences sur la thématique de l'environnement en début de programme, via des séances de formations conduites lors des séminaires par KIYO et KS Belgique. L'intégration de cette thématique par les partenaires s'est traduite par des actions liées aux services directs à destination des enfants et leurs parents (sorties extrascolaires sur la thématique la protection de l'environnement par exemple), et/ou dans la gestion quotidienne des associations (limitation des impressions, recyclage, sacs poubelles biodégradables, gestion raisonnée de l'eau et de l'énergie au quotidien à travers l'utilisation de panneaux solaires). On peut toutefois difficilement parler de *dynamique stratégique* comme formulé dans l'indicateur mais les partenaires démontrent des efforts pour prendre en compte cette thématique en fonction de leurs actions.

A noter que la crise de Covid a poussé les partenaires à revoir leurs manières de travailler pour continuer à toucher leurs publics cibles. L'utilisation des réseaux sociaux pour pallier les contraintes de la crise a certainement contribué à réduire leur empreinte écologique.

5. Analyse du renforcement des capacités des partenaires

Comme relevé précédemment, la relation partenariale avec KIYO semble être appréciée par les partenaires. Si des difficultés de communication liées à une confusion des rôles entre KIYO, KS Belgique et KS Maroc ont pu être observées en début de programme, il semblerait que ces obstacles aient été surmontés au fur et à mesure de sa mise en œuvre. D'après KS Maroc, la stabilité des ressources humaines a également permis d'améliorer les dysfonctionnements liés aux

relations partenariales qui avaient conduits à des recommandations lors de l'évaluation mi-parcours de 2019. D'après le partenaire AMANE, une relation de confiance s'est établie entre les partenaires, KIYO et KS. Cette relation de confiance est d'autant plus primordiale que la stratégie partenariale de KIYO repose sur du renforcement de capacités (RC) des partenaires locaux dans un but de durabilité des interventions. Les résultats escomptés du RC opéré par KIYO et KS doit amener les partenaires à maîtriser un panel de compétences, à la fois institutionnelles, opérationnelles, financières, thématiques, de synergies, de networking et partenariales¹⁸. Les axes de RC sont donc nombreux et ambitieux, surtout dans une relation partenariale à distance. En effet, les sessions de RC s'opèrent via des séminaires réunissant KIYO, KS Belgique et les quatre partenaires locaux, et organisés en moyenne deux fois par an. KS Maroc a également structuré son appui aux 3 partenaires au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme pour aboutir à des visites trimestrielles sur le terrain et des réunions de coaching et d'accompagnement mensuelles à distance. (Pendant la crise du Covid, les visites terrains ont été remplacées par des séances en ligne). Ainsi, diverses thématiques ont été abordées dans le cadre de ces sessions de RC : plan de communication, plaidoyer, sensibilisation, théorie du changement, utilisation des réseaux sociaux, protection des enfants en période Covid, recherche de fonds, approche genre, gestion du stress et du temps, gestion et résolution des conflits, mind mapping. En début de programme, le RC s'est porté sur le cycle et la gestion de projet. D'après KS, et comme mentionné plus haut, ce RC a sans doute été plus utiles et impactant pour les partenaires Attawasol et KPDF dont le niveau de structuration est inférieur à celui du partenaire AMANE.

Les retours des partenaires sur ces sessions de RC se font au travers des rapports semestriels et sont positifs, quoique très succincts. Les feedbacks de formations mériteraient d'être étayés/argumentés de la part des partenaires, sur le fond et la forme, mais surtout sur les effets des formations mises en place par KIYO et KS, avec un appui et une implication de KS Maroc : Des restitutions ont-elles eu lieu en interne après les formations ? Quelles sont les améliorations observées depuis telle ou telle formation ? Quels changements concrets au niveau de l'organisation, des activités... ? Ceci permettrait d'apporter des éléments concrets sur les effets des formations chez chaque partenaire et permettrait à KIYO de réfléchir à des pistes d'améliorations.

Recommandation : il pourrait être intéressant pour KIYO de disposer d'un outil de diagnostic et d'analyse des capacités institutionnelles des partenaires. Cet outil permettrait de disposer d'un état des lieux des capacités des partenaires locaux en début de partenariat, et de visualiser les progrès et acquis du partenaire en cours de programme. Cela pourrait valoriser l'expertise en RC de KIYO, et permettre aux partenaires d'identifier les points forts et points à renforcer sur les aspects organisationnels.

Récemment, les 3 partenaires ont chacun pris des initiatives pour renforcer et pérenniser les acquis du programme : AMANE a lancé un processus de recadrage stratégique avec l'appui d'un expert externe. Une nouvelle directrice et une nouvelle cheffe de projet ont été recrutées. KPDF et Attawasol ont tous

18 Programme DGD Maroc 2017-2021

deux développés des termes de références pour le recrutement d'un prestataire externe afin de les renforcer sur le montage de projet social. Fin 2020, les partenaires ont appris que KIYO et KS ne reconduiraient un programme 2022/2026 au Maroc sur les Droits de l'Enfant. Cela implique que Attawasol et KPDF multiplie les initiatives et poursuive dans leur dynamique pour trouver d'autres sources de financements et continuer à fonctionner et se développer. AMANE, qui est déjà plus solide sur la question des partenariats et financements internationaux, est moins concerné

6. Leçons apprises

Gestion de la crise Covid et innovations

La crise épidémique de Covid 19 et ses conséquences en termes de contraintes ont représenté un challenge pour la mise en œuvre de certaines activités où la participation présentielle est fortement demandée. Pourtant, cette période a poussé les partenaires à sortir de leurs zones de confort, faire preuve de créativité, d'inventivité afin de poursuivre la mise en œuvre du programme. Cette dynamique a été payante et se traduit par un dépassement des indicateurs en termes de cibles atteintes, sur des activités de formation et/ou sensibilisation. D'après KIYO¹⁹, les points saillants de cette dynamique se sont traduits par :

- Une utilisation accrue des réseaux sociaux pour diffuser des messages de sensibilisation et de plaidoyer ;
- Une meilleure communication et des échanges d'expertises entre les partenaires, et de nouvelles synergies ;
- Des échanges entre les partenaires du programme et des acteurs de la société civile, et une mobilisation d'acteurs institutionnels et sociaux, alimentant les débats sur les droits de l'enfant ;
- Une part plus active des enfants dans les activités développant ainsi leur empowerment ;
- Une visibilité des partenaires décuplée aux niveaux régional et national grâce à une plus grande portée des messages diffusés.

Monitoring et évaluation

Le suivi-évaluation est un thème qui revient à plusieurs reprises au cours de l'évaluation, et ce à différents niveaux :

- Le programme concourt à l'amélioration des droits des enfants au Maroc. La manière de mesurer l'atteinte de cet objectif a été définie à travers deux indicateurs, portant sur (1) le degré d'appréciation du sentiment de protection par des enfants exposés à la vulnérabilité, et (2) le degré d'appréciation de la réalisation du devoir de protection des adultes. Il s'agit là d'indicateurs qualitatifs dont l'interprétation des termes peut être très subjective. De plus, la réalité du terrain ne permet pas de suivre les cibles, enfants et adultes, d'une année à l'autre. Il apparaît donc nécessaire de mener une réflexion sur la formulation de ces indicateurs et sur les outils nécessaires à leur collecte.
- Les outils de suivi-évaluation et de reporting peuvent paraître complexes et exigeants pour les partenaires. Ils ont certainement été source d'apprentissage mais nécessiteraient d'être revus/simplifiés pour être à la portée des partenaires qui, rappelons-le, sont dans une dynamique de renforcement de capacités et donc en « apprentissage ».

¹⁹ Lessons learned 2020

- L'utilisation accrue des réseaux sociaux durant la période de Covid, qui n'était pas planifiée au départ, et la probabilité que les partenaires poursuivent dans cette voie implique de porter une réflexion sur la définition et les méthodes de comptage et rapportage des données issues de l'utilisation des réseaux sociaux qui alimentent les indicateurs du programme (et des programmes à venir).

7. Conclusions et recommandations, ciblées par destinataire.

D'après les entretiens réalisés et la documentation disponible, les résultats du programme sont atteints au moment de l'évaluation et/ou sont en bonne voie de l'être à la clôture du programme (ou en partie en considérant l'indicateur 4.1 lié au nombre de décisions prises en faveur de l'intérêt supérieur de l'enfant). De bonnes pratiques ont été identifiées, comme la participation et l'implication des enfants dans les activités des partenaires, favorisant leur capacité à faire entendre leurs voix ; l'évolution des partenaires vers une approche « Droit » se traduisant dans la mise en place de nouvelles activités, la gestion de la crise Covid qui a poussé les partenaires à sortir de leurs zones de confort et innover dans les activités pour poursuivre la mise en œuvre du programme.

Quelques recommandations sont néanmoins formulées, qui pourraient améliorer l'efficacité des actions et leurs impacts dans le cadre de futurs programmes, même si KIYO et KS ne déploieront pas de programme 2022-2026 au Maroc sur les droits de l'enfant. D'autres efforts pourraient être faits en amont de programme sur les aspects de suivi-évaluation ou de stratégie de plaidoyer. Voici les recommandations dont les justifications/explications se trouvent dans le présent rapport :

Table des recommandations

| Nu m | Intitulé / description | Destinataire | Niveau de priorité | Partie du rapport |
|------|--|------------------------------|--------------------|---|
| 1 | Mener une réflexion sur les indicateurs (et les outils nécessaires à leurs collectes) pour traduire plus fidèlement et dans la durée des états subjectifs comme le sentiment de protection, le devoir de protection, la vulnérabilité. A réaliser lors de la phase d'identification en tenant compte de la réalité de terrain des partenaires locaux. Y associer les enfants qui sont les plus à même de contribuer aux pistes de réflexion. | KIYO, partenaires et enfants | 3 | Efficacité |
| 2 | Pousser la réflexion sur la finalité des activités à destination des enfants : ce qui est réellement recherché en termes d'effets. Appuyer les partenaires dans cette réflexion et les soutenir dans l'identification et la mise en œuvre de solutions lorsque des obstacles sont | KS Maroc et partenaires | 2 | Efficacité/ Résultat 1 La participation des enfants est renforcée pour soutenir leur auto- |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | rencontrés. | | | protection. |
| 3 | Définir la manière de comptabiliser des indicateurs liés à des activités réalisées via des supports virtuels ; à destination des adultes (formations/réunions à distance, webinaires, podcasts...) et des enfants (vidéos, tutoriels, formations...) : comment comptabiliser le nombre de personnes touchées effectivement par une activité : au nombre de participants ? au nombre de vues, de partages, de commentaires ? | KIYO, KS Belgique et Maroc, et partenaires | 3 | Efficacité/ Résultat 2 La discrimination des enfants est combattue. |
| 4 | (1) Renforcer les connaissances des partenaires sur le genre par d'avantage de sessions de formations par KIYO et KS et/ou entre eux par du partage d'expérience ; (2) Formuler des indicateurs spécifiques de manière à intégrer le genre au résultat traitant de la non-discrimination. | KIYO, KS Belgique et Maroc, et partenaires | 2 | Efficacité/ Résultat 2 La discrimination des enfants est combattue. |
| 5 | Intégrer la thématique du bien être des professionnels aux modules de formation destinés aux professionnels de l'enfance, et en faire profiter les autres partenaires du projet. | AMANE | 2 | Efficacité/ Résultat 3 Le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé. |
| 6 | Nommer (et former) un point focal environnement, pour servir de levier et amener des changements au sein des organisations. | KS Maroc et partenaires | 2 | Efficacité/ Résultat 3 Le droit de vivre, de survivre et de se développer des enfants est mieux protégé. |
| 7 | Mener une réflexion entre AMANE, KIYO et Karama Solidarity Maroc et Belgique pour identifier des pistes et leviers d'action pour obtenir de la CNDP l'accord nécessaire à l'exploitation des données collectées par AMANE. | ? | 1 | Efficacité/ Résultat 4 Le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant est renforcé dans les décisions sociales et politiques. |
| 8 | Les activités de plaidoyer, pour lesquelles des indicateurs ambitieux sont fixés, requièrent de s'allier à des | KIYO, KS | 2 | Durabilité et impact / 1. Les bénéficiaires |

| | | | | |
|----|--|-------------------------------------|---|---|
| | organisations spécialisées sur le sujet, qui ont l'expertise et la connaissance des mécanismes politiques/juridiques et des acteurs à solliciter, et doivent être envisagées dès le début de mise en œuvre du programme, en prenant en considération le calendrier législatif, pour avoir des chances d'aboutir. | | | directs : les enfants. |
| 9 | Se rapprocher d'autres ONG internationales sous financement de la DGG pour échanger et partager sur les outils de reporting utilisés avec les partenaires opérationnels. Inclure des outils simplifiés aux procédures de reporting. | KIYO, KS | 3 | Efficiencie |
| 10 | Reconvenir de la fréquence de réunions de suivi entre les partenaires opérationnels et KS Maroc d'ici la fin du programme, selon leurs besoins respectifs. S'établir systématiquement dans les pays d'intervention dans un souci de proximité et de qualité de la relation partenariale. | KS Maroc et partenaires KIYO | 1 | Partenariat et synergies |
| 11 | Intégrer la plateforme Convention des Droits de l'Enfant. | KPDF | 2 | Partenariat et synergies |
| 12 | Mener une réflexion entre AMANE, KIYO et KS pour réfléchir à une stratégie de négociation avec le responsable du nouveau dispositif territorial pour l'aboutissement du circuit de prise en charge commun des enfants survivants/victimes de violence, et appuyer AMANE si nécessaire dans ces négociations. | KIYO, KS Maroc et Belgique, AMANE | 1 | Durabilité et impact |
| 13 | Poursuivre la dynamique d'action et de communication via les réseaux sociaux pour tenter de récolter des fonds et/ou de décrocher des financements plus durables. Mettre en place des partenariats sur le moyen-long terme avec des personnalités reconnues dans le milieu des réseaux sociaux. | Attawasol et KPDF | 1 | Durabilité et impact |
| 12 | Élaborer un outil de diagnostic et d'analyse des capacités institutionnelles pour disposer d'un état des lieux des capacités des partenaires locaux en début de partenariat, et visualiser les progrès et acquis du partenaire en cours | KIYO | 1 | Analyse du renforcement des capacités des partenaires |

| | | | | |
|--|---------------|--|--|--|
| | de programme. | | | |
|--|---------------|--|--|--|

8. Annexes

Documents analysés

- Programme DGD 2017-2021 Maroc
- Rapport d'évaluation intermédiaire 2019
- Rapport opérationnel consolidé 1^{er} semestre 2021
- Rapport opérationnel 1^{er} semestre 2021 AMANE
- Documents circuits de prise en charge AMANE
- Rapport opérationnel 1^{er} semestre 2021 Attawasol
- TDR Capacity building partners
- Rapports d'activités KPDF 2021
- Documents séminaires 2021
- Maroc lessons learned 2020
- Rapport annuel 2020
- Documents séminaires 2020
- Performance score 2020
- Rapport opérationnel 1^{er} et 2^{ème} semestre 2020 Attawasol
- Rapports d'activités KPDF 2020
- Documents séminaires 2020
- Maroc lessons learned 2019
- Rapport annuel 2019

Personnes rencontrées

- Julien Carr, Gestionnaire de Projet Karama Solidarity, Belgique (23/09/21)
- Yassine Boukourizia - General manager Karama Solidarity, Maroc (27/09/21)
- Houda SAMADI - Responsable des programmes AMANE (29/09/21)
- Sandra Bootsma, Chargée de Programme Maroc (26/10/21)