

# **Réponse managériale de KIYO à l'évaluation finale du programme 2017-2021**

## **« Tous ensemble pour les droits de tous » Programme conjoint KIYO-Solidagro-Viva Salud Rapport d'évaluation Maroc**

### **1. Commentaires généraux**

Malgré une collaboration jugée fructueuse et constructive par les deux parties dans la mise en œuvre du programme sur les Droits de l'Enfant au Maroc 2017/2021, des raisons stratégiques internes ont motivé la décision de KIYO et de Karama Solidarity (KS) de ne pas poursuivre la collaboration. Par conséquent, KIYO ne reconduira pas un programme sur les Droits de l'Enfant au Maroc pour le cycle 2022-2026. Nos expériences et les recommandations faites dans le cadre du programme actuel 2017-2021 sont prises en compte dans la formulation et la gestion du nouveau programme de KIYO mais aussi de KS.

Il est à mentionner que certaines recommandations portent sur des pratiques bien spécifiques des partenaires au niveau individuel avec lesquels KIYO ne travaillera plus dans l'avenir. Néanmoins, les résultats de l'évaluation finale ont été discutés en profondeur avec les partenaires dans le cadre d'un séminaire de clôture à Tanger et des séances de M&E avec chaque partenaire en novembre 2021 pour assurer la prise en compte de ces recommandations. Toutefois si ces recommandations sont incluses dans cette réponse managériale, KIYO et KS ne seront plus en mesure de les suivre hors du programme 2017-2021. Leur prise en compte est par conséquent dans les mains de nos partenaires.

De manière générale, KIYO et KS accueillent favorablement les conclusions et les recommandations de l'évaluation finale menée par INANGA (ancien C-Lever). INANGA a répondu de manière satisfaisante aux questions d'évaluation, liés aux critères du CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité) décrit dans les termes de références.

Nous sommes satisfaits de la méthodologie développée par INANGA et sa mise en œuvre. Le fait que INANGA a également accompagné notre évaluation à mi-parcours s'avère être un avantage dans leur compréhension de l'évolution du programme. Dans la mesure du possible, nous trouvons que cette évaluation finale basé sur une « desk review » complétée par quelques entretiens d'acteurs clés fait pertinemment écho à notre propre analyse sur nos expériences et impressions.

Principaux éléments que nous retenons du rapport :

- Le rapport conclut à l'appropriation de l'approche droits par les partenaires notamment dans la mise en place de nouvelles activités (alors que certains partenaires adoptaient initialement une approche basée sur les besoins).

- Le rapport identifie des bonnes pratiques concernant la participation et l'implication des enfants dans les activités des partenaires favorisant leurs capacités à faire entendre leur voix.
- Le rapport souligne que la gestion de la crise du Covid-19 a poussé les partenaires à sortir de leur zone de confort et à innover dans la mise en œuvre des activités assurant ainsi la bonne continuité du programme.
- Les acteurs de la protection ont été renforcé d'un point de vue technique dans la promotion, la protection et la défense des droits de l'enfant.

## 2. Réponse aux recommandations

<p><b>Recommandation n°1 :</b> Mener une réflexion sur les indicateurs (et les outils nécessaires à leurs collecte) 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 mêmes de contribuer aux pistes de réflexion.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO et KS trouvent cette recommandation intéressante. Elle est en ligne avec la démarche participative entamée par KIYO dans le nouveau programme. Le système de suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage (MEAL), plus spécifiquement les outils de collecte seront développés avec les partenaires, les enfants et les jeunes lors de la phase de démarrage. KIYO et KS prennent bonne note que les outils de suivi des états subjectifs méritent davantage d'attention et de réflexion en amont et dans la mise en œuvre notamment à travers un dialogue continu tout au long du programme avec les différentes parties prenantes. Une meilleure articulation des aspects quantitatifs et qualitatifs est prévue pour les prochaines années.</p>		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
1.1 Elaboration participative du système MEAL	Janvier -Juin 2022	KIYO, partenaires programme 2022-2026
1.2 Dialogue qualitatif continue annuel	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026
<p><b>Recommandation n°2 :</b> 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 rencontrés.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> Dans le programme 2017-2021, la participation des enfants et leur empowerment étaient un des cinq chemins de changement pour contribuer au renforcement de respect des droits de l'enfant au Maroc. En particulier en fin de programme, les partenaires ont pu créer de véritables plateformes permettant la participation des enfants. C'est aux partenaires de trouver des points d'ancrage pour que leur existence perdure, ce qui a été souligné tout au long du programme. Il est à noter que les autres parties prenantes (élus locaux, parents, ...) ont également apprécié le dialogue avec les enfants et voient l'intérêt de le continuer pour porter la voix des enfants plus loin.</p>		

Le nouveau programme de KIYO et de ses partenaires s’ancre dans une stratégie d’empowerment de jeunes, ou la stratégie de partenariat avec les partenaires dès le début cherche à clarifier la finalité des activités qui favorise la participation des enfants et jeunes. La participation active des enfants et jeunes est un aspect clés du nouveau programme.

<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
2.1 Mise en œuvre stratégie d’empowerment	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026
2.2 Participation active des enfants et jeunes dans la formulation et mise en œuvre des activités	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026

**Recommandation n°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 et KS sont d’accord avec cette recommandation. La crise sanitaire nous a montré l’intérêt de s’appuyer davantage sur les possibilités qu’offrent les réseaux sociaux et de manière général l’Internet. Cela demande une autre approche dans le suivi et la comptabilisation des indicateurs. Nous allons la prendre en compte dans le nouveau programme, dans lequel les sessions virtuelles seront également d’actualité.

<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
3.1 Réflexion sur le suivi et la comptabilisation des activités virtuelles	Janvier-décembre 2022	KIYO, partenaires programme 2022-2026

**Recommandation n°4 :**

(1) Renforcer les connaissances des partenaires sur le genre par davantage 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 et KS acceptent cette recommandation. En 2021, étant conscient que l’aspect genre devrait davantage être renforcé (au niveau stratégique, partenariat et MEAL), KIYO a suivi un trajet de renforcement de capacités sur le genre, pour renforcer son intégration transversale interne et externe. Les acquis de ce trajet seront traduits et prise en compte dans notre stratégie de partenariat pour le nouveau programme ou le partage d’expérience et l’apprentissage commun est capital. Egalement, les indicateurs formulés dans le cadre du nouveau programme prennent en compte le genre à plusieurs niveaux. De même pour KS un point focal « genre » a été nommé pour une meilleure intégration de cette question.

<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
---------------------	---------------	---------------------

4.1 Intégration du genre comme thème prioritaire dans la stratégie de partenariat	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026
4.2 Formulation plan d'action genre au niveau de KIYO et les partenaires	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026
4.3 Formulation et suivi des indicateurs genre sensible	2022-2026	KIYO, partenaires programme 2022-2026
<p><b>Recommandation n°5 :</b> 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)</p> <p>Les séances d'appui psychologique pour les acteurs de protection organisés par AMANE la dernière année ont été très bien accueillies. Cela a permis aux acteurs concernés d'échanger sur leurs difficultés et les bonnes pratiques et d'être outillés pour faire face aux situations de stress dues à leur travail avec des personnes en situation vulnérable mais aussi en lien avec la crise sanitaire. AMANE a bien noté le fait que ce type d'accompagnement psychologique pourrait être reconduit y compris hors pandémie.</p>		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
5.1 Réflexion interne AMANE sur la possibilité de prendre en compte ce type d'appui dans les trajet d'accompagnement des acteurs de protection	Selon le calendrier d'AMANE	AMANE
<p><b>Recommandation n°6 :</b> Nommer (et former) un point focal environnement, pour servir de levier et amener des changements au sein des organisations.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO trouve cette recommandation intéressante dans la mesure où dans ce programme nous avons visé une dynamique stratégique de promotion de la protection de l'environnement au service du développement de l'enfant au sein de nos partenaires. La présence d'un point focal environnement aurait pu certainement avoir un impact sur un ancrage plus structuré et stratégique au sein des partenaires et au niveau du programme. L'environnement n'est plus intégré de la même manière dans le nouveau programme et KIYO réfléchira avec ses partenaires actuels à la meilleure manière d'assurer sa prise en compte.</p>		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
6.1 Réflexion sur l'intérêt de nommer des points focaux environnement au sein de KIYO et ses partenaires	2022	KIYO et partenaires

**Recommandation n°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.

**Réponse managériale :**

Cette réflexion a eu lieu lors de notre dernière séance de coaching avec AMANE en présence de KIYO, KS Maroc et Belgique. AMANE à ce moment-là nous a indiqué que le déblocage quant à l'exploitation de données externes était en cours. Selon AMANE, cette demande ne figure pas dans les priorités de la CNDP, d'autant qu'il s'agit de données sensibles, ce qui demande une réflexion plus pointue au sein de la CNDP.

<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
7.1 AMANE continue le suivi de la démarche auprès de la CNDP pour obtenir l'autorisation d'utilisation des données.	Selon le calendrier d'AMANE	AMANE

**Recommandation n°8 :**

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.

**Réponse managériale :**

KIYO et KS sont en accord avec cette observation. L'expérience du programme a montré que le plaidoyer implique des connaissances et une expertise bien spécifique à la fois de la thématique de l'intervention mais aussi du contexte et des mécanismes/enjeux politiques ainsi qu'un réseau suffisamment fort et étendu avec d'autres acteurs mais aussi des politiques pour agir ensemble et faire levier. Par ailleurs ce chemin de changement demande des compétences spécifiques et s'inscrit dans le temps long. L'expérience de ces 5 dernières années ont été un bon apprentissage pour KIYO, KS et ses partenaires sur ce sujet.

La place du plaidoyer dans le nouveau programme de KIYO sera autre : KIYO, à travers ses partenaires, prévoit d'accompagner les jeunes afin qu'ils soient en mesure de revendiquer leurs droits eux-mêmes auprès des porteurs d'obligations. L'expérience tirée du programme 2017-2021 permettra de mieux construire cet accompagnement. Et quand cela sera opportun, KIYO cherchera des collaborations et alliances avec des acteurs spécialisés dans le plaidoyer pour optimiser l'impact.

<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
8.1 Attention particulière sur l'accompagnement des jeunes sur le plaidoyer pour s'assurer d'un agenda réaliste de plaidoyer	2022-2026	KIYO et partenaires programme 2022-2026
8.2 Recherche de	Ponctuel	KIYO et partenaires

collaborations avec des experts de plaider en cas de besoin		programme 2022-2026
<p><b>Recommandation n°9 :</b> Se rapprocher d'autres ONG internationales sous financement de la DGD pour échanger et partager sur les outils de reporting utilisés avec les partenaires opérationnels. Inclure des outils simplifiés aux procédures de reporting.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO et KS acceptent cette recommandation. Nous sommes d'accord que les outils de reporting méritent d'être simplifiés. A ce titre, KIYO est en train de retravailler le système MEAL, et notamment la simplification des procédures et des outils de rapportage en collaboration avec les partenaires pour le nouveau programme. Cela étant, le niveau d'exigence élevé demandé par KIYO/KS a permis de tirer vers le haut ses partenaires en terme d'intégration d'analyse, de méthodologie dans la gestion de projets, ce qui ne pourra qu'être bénéfique dans leurs futures actions.</p>		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
9.1 Développement et mise en place des outils de reporting simplifiés	Janvier-février 2022	KIYO et partenaires 2022-2026
<p><b>Recommandation n°10 :</b> a. 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. b. S'établir systématiquement dans les pays d'intervention dans un souci de proximité et de qualité de la relation partenariale.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> a. La fréquence de réunions entre les partenaires opérationnels et KS Maroc a été convenue de nouveau et adaptée aux besoins des deux parties à la fin du programme. b. KIYO accepte cette recommandation. L'expérience au Maroc et ailleurs nous a montré l'importance de notre présence dans le pays partenaire pour une meilleure relation partenariale, une compréhension du contexte et dynamique du programme. A l'avenir, cette recommandation sera prise en compte dans le cadre de notre travail dans les autres pays. Pour le nouveau programme, KIYO et ses partenaires ont fait le choix d'une approche de développement mutuel (MCD) et partagé des capacités (SCD) où chacun offre son expertise aux autres et chacun apprend des autres, et où la proximité est un aspect clé. Toutefois la configuration du Programme 2017-2021 au Maroc est dû à la spécificité du contexte, notamment l'impossibilité d'ouvrir un bureau local.</p>		
<b>Actions-clés - recommandation 10b</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
10.1 Présence sur place et continue de KIYO dans nos pays d'intervention dans la mesure du possible	Continu	KIYO
<p><b>Recommandation n°11 :</b></p>		

Intégrer la plateforme Convention des Droits de l'Enfant (KPDF)		
<b>Réponse managériale :</b> Lors de la dernière séance de coaching, KPDF a reconfirmé leur intérêt de participer à la Plateforme et a partagé le fait que l'organisation était en train de remplir les conditions d'adhésion.		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
11.1 Inscription PCDE	En cours	KPDF
<b>Recommandation n°12 :</b> 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 (plus spécifiquement, pour cette recommandation il s'agit uniquement du territoire de Salé).		
<b>Réponse managériale :</b> Cette réflexion a eu lieu lors de la dernière séance de coaching avec AMANE en novembre 2021. AMANE a ensuite développé des activités alternatives et engagé des échanges avec les acteurs associatifs impliqués dans la dynamique à travers un atelier collectif durant le processus de capitalisation, permettant d'échanger leurs perspectives pour le développement de la dynamique à Salé (atelier d'échanges et de concertation inter-associatif).		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
12.1 Atelier d'échanges et de concertation inter-associatif	Fait	AMANE
<b>Recommandation n°13 :</b> 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. (KPDF, Attawasol)		
<b>Réponse managériale :</b> Lors de la dernière phase du programme, il y a eu un renforcement de capacités sur la recherche de fonds ainsi que sur le positionnement stratégique des organisations partenaires et ceci dans la perspective d'une stratégie de sortie. KPDF et Attawasol ont exprimé leur engagement à poursuivre cette dynamique via les réseaux sociaux mais aussi en collaboration avec les personnalités influentes (influenceurs). Attawasol est tout particulièrement en train de développer de nouvelles collaborations avec des artistes et des influenceurs pour sensibiliser et promouvoir leur cause. De manière générale, les deux organisations ont développé une dynamique de collaboration plus stratégique et approfondie ces dernières années. Si au départ il y avait très peu d'échanges et de collaborations avec des organisations extérieures, aujourd'hui, ces deux acteurs sont davantage connus et reconnus en tant qu'organisations de référence dans leur domaine ce qui peut ouvrir des perspectives notamment pour obtenir de nouveaux financements plus durables.		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
13.1 Utilisation des	Selon le calendrier de	Attawasol et KPDF

réseaux sociaux comme canal de communication	Attawasol et KPDF	
13.2 Collaboration avec des personnalités d'influence	Selon le calendrier de Attawasol et KPDF	Attawasol et KPDF
13.3 Recherche de moyens financiers	Selon le calendrier de Attawasol et KPDF	Attawasol et KPDF
<p><b>Recommandation n°14 :</b> 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 de programme.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO et KS acceptent cette recommandation et voit clairement l'intérêt d'une approche plus structurée de diagnostic, d'analyse et de suivi des capacités des partenaires. D'ailleurs, la nouvelle stratégie de partenariat de développement mutuel et partagé des capacités de KIYO ne peut se faire que sur base d'un état de lieux des capacités fait en début de partenariat et réévalué tout au long du programme. Des outils quantitatifs et qualitatifs seront élaborés en collaboration avec les partenaires pour assurer un suivi structuré des acquis et progrès suite aux développement des capacités.</p>		
<b>Actions-clés</b>	<b>Timing</b>	<b>Responsables</b>
14.1 Elaboration des outils de suivi de développement de capacités	2022-2026	KIYO et partenaires programme 2022-2026
14.2 Séances de MCD	2022-2026 sur mesure et basé sur les besoins	KIYO et partenaires programme 2022-2026