

AICF asbl



Résumé exécutif

Evaluation finale du programme
travail décent 2017-2021 au Maroc

Michel ROMAINVILLE

22/06/2022

Résumé exécutif de l'évaluation finale du programme travail décent 2014-2021 au Maroc

1 Principaux constats de l'évaluation

1.1 Pertinence

Plusieurs éléments confèrent au programme une grande pertinence. Il est clair que le programme de Solsoc répond étroitement aux besoins des populations. Il se déploie dans un contexte politique favorable dont les objectifs affichés par le pouvoir sont en phase avec ceux du programme. De plus, le programme s'appuie sur des acteurs existants (PA et PL), parfaitement implantés depuis de nombreuses années dans les quartiers au sein de la population. Ce lien direct avec des partenaires locaux et particulièrement avec les associations et groupements de base dans les quartiers représente la caractéristique la plus pertinente dans le dispositif déployé par le programme.

1.2 Efficacité

1.2.1 Objectif spécifique

Les indicateurs de l'objectif spécifique peuvent être considérés comme atteints. Toutefois, la population touchée par les actions ou en ayant bénéficié est peu nombreuse, le projet n'ayant accompagné que 7 IESS et 9 associations au lieu des 15 IESS et des 15 associations prévues. Pour mieux apprécier l'étendue de l'action, il faut tenir compte d'un « effet d'entraînement » qui se traduit par la participation de plus d'IESS notamment dans la création d'une union des coopératives de textile et d'un plus grand nombre d'associations notamment dans le processus de diagnostic des quartiers. Malgré cet élargissement à d'autres groupements, la faiblesse de l'effectif reste problématique, alors que Casablanca compte 4,5 millions d'habitants, des milliers d'associations et d'IESS potentielles.

1.2.2 Résultat 1

On peut considérer que le **résultat 1 a été pratiquement atteint** par les PA, mais en ordre dispersé. En effet, le dysfonctionnement du dispositif de coordination générale du PGM et la difficulté d'élaborer des actions concertées et correctement financées ont poussé chaque PA à se débrouiller seul afin d'atteindre les objectifs attendus. De nombreuses actions de qualité ont été menées par chacun des partenaires du PGM, mais il est manifeste qu'elles auraient pu être bien plus efficaces et auraient permis de toucher une population bien plus importante si les 3 PA avaient travaillé ensemble à leur réalisation. Or, c'est précisément la synergie entre les 3 partenaires avec leurs acquis et compétences spécifiques et complémentaires qui constitue la singularité et la colonne vertébrale de l'action du PGM au Maroc. On ne peut que déplorer ce dysfonctionnement majeur dans le déploiement du PGM au Maroc en souhaitant que les 3 PA puissent rétablir les conditions d'une action collective forte et concertée.

1.2.3 Résultat 2

On peut considérer que **le résultat 2 est partiellement atteint**, toutefois le PGM n'a réussi à encadrer que 7 IESS sur un total de 15 prévu dans l'objectif spécifique. La faiblesse de cet échantillon s'explique mal alors que le nombre d'IESS au Maroc est en constante progression. Il est clair que le dysfonctionnement entre les PA est responsable de cet état de fait ainsi que les effets de la pandémie et de la crise économique. Ce qui compense la faiblesse de

l'échantillon, c'est l'effet d'entraînement que les groupes appuyés par le programme génère dans les quartiers, notamment quand ils appuient la création d'autres IESS dans les quartiers. La « réussite » des coopératives est contagieuse et les principes de l'ESS percolent dans les quartiers où sont situées les coopératives. Cet effet a été constaté notamment lors de la visite des quartiers, mais reste évidemment non quantifiable.

1.2.4 Résultat 3

Les éléments recueillis lors de l'évaluation permettent de dire qu'en dehors de la création des cadres de concertation et d'échange prévus par l'indicateur (5), **le résultat 3 n'est atteint que partiellement**. Les 3 PA n'ont pas été en mesure d'atteindre le résultat attendu qui visait notamment à renforcer leur coordination du fait de leurs dissensions. Ils n'ont que très peu diversifié les sources de financement de même qu'on ne peut dire qu'ils aient réussi à documenter et capitaliser collectivement les expériences des associations et des IESS.

Toutefois, la discorde entre les PA ne semble pas irréductible et leur fonctionnement en synergie, tout à fait indispensable pour la poursuite du programme, est envisageable dans un contexte laissant plus d'autonomie décisionnelle et financière à chacun des partenaires tout en conservant d'indispensables espaces de planification et de coordination des actions.

1.2.5 Résultat 4

Les documents produits par les PA durant les deux premières années du PGM font référence à de nombreuses activités tournées vers des participations et prise de contact avec des instances internationales, continentales et régionales. Les entretiens menés avec les PA et PL démontrent un vif intérêt de ceux-ci pour le développement de contacts et surtout de possibilités d'échanges avec d'autres concernant leurs pratiques de terrain. Cependant, dès 2019, le contexte pandémique a restreint les possibilités de contacts sur le plan international, mais aussi localement. Prenant en compte cette limite, on peut estimer que le **résultats 4 a été atteint**.

1.3 Efficience

Il est manifeste que les ressources humaines du PGM ont été sous-utilisées. La discorde entre les PA n'a pas permis potentialiser les diverses compétences dans la perspective de synergie envisagée par le programme.

Sur le plan de la gestion financière, il faut noter plusieurs points négatifs concernant l'organisation comptable et administrative des partenaires et rendant la détermination de l'efficience sujette à caution.

Les éléments qui ont été recueillis ne démontrent pas une bonne gestion des ressources et par conséquent ne concluent pas une efficience acceptable du PGM.

1.4 Durabilité

Les trois partenaires associés restent très dépendants de l'appui financier de Solsoc. Malgré quelques financements complémentaires, le PGM représente la seule possibilité pour les PA de couvrir leurs frais de fonctionnement. Les IESS et associations qui ont été appuyées semblent en mesure de poursuivre leurs activités sans l'appui de du programme.

1.5 Impact

Le PGM n'a pas atteint complètement l'objectif spécifique qui était : le renforcement sur les plans technique, politique et stratégique de 15 initiatives d'économie sociale et de 15

associations issues des quartiers populaires de Casablanca. Seules 9 associations et 7 IESS ont bénéficié d'un appui ce qui limite l'impact effectif du programme. Pour ces organismes, l'intervention du PGM a eu un impact très favorable. Qu'il s'agisse, de formations, du financement d'actions, de la fourniture d'équipement, etc. le PGM a permis aux associations et au IESS de prendre de l'envergure et de se développer.

2 Conclusions de l'évaluation

L'évaluation conclut à l'atteinte partielle de l'objectif spécifique et des résultats attendus. Le principal problème réside dans le dysfonctionnement entre les partenaires associés, qui n'a pas permis de potentialiser leurs compétences respectives ni de mener une action concertée qui aurait été plus efficace. La crise sanitaire et ses différents aléas n'ont pas amélioré le climat relationnel entre IFAAP, AJR et AFAQ, de même qu'elle a entravé largement le déploiement des actions sur le terrain. Le dispositif de programmation et de gestion du programme, qui aurait pu constituer un espace de médiation entre partenaires s'est avéré trop complexe et peu transparent. L'absence ou le non-respect des dispositions concernant le statut et le mandat des membres des instances de gestion et d'exécution du programme ont conduit certains partenaires à soupçonner des conflits d'intérêts ou du clientélisme. La gestion financière du programme s'est dégradée progressivement jusqu'à entraîner la démission du responsable administratif et financier, ce qui a encore renforcé les tensions entre les partenaires.

Malgré ce climat difficile, chaque partenaire a poursuivi au mieux les interventions et actions prévues à destination des associations et des initiatives d'économie sociale et solidaire dans les différents quartiers de Casablanca. La consultation des documents de suivi et les observations de terrain montrent des interventions efficaces qui sont certes insuffisamment nombreuses au regard de l'objectif spécifique, mais qui sont d'une grande qualité et manifestement pérennes. De plus, si les « quotas » prévus par l'objectif spécifique ne sont pas atteints, il faut tenir compte de l'exemplarité des expériences réussies. Une coopérative ou une association qui fonctionne bien dans un quartier a un « effet d'entraînement » sur d'autres groupes. Les valeurs de l'ESS qui fondent l'action des partenaires associés percolent alors en influençant progressivement les pratiques locales. Cette dynamique qui a été observée dans les quartiers est difficilement mesurable, mais constitue un des résultats les plus importants du programme de Solsoc.

3 Recommandations de l'évaluation

3.1.1 Simplification globale du PGM : objectif spécifique, résultats, indicateurs, etc ;

L'objectif spécifique et les résultats attendus assignés aux PA et PL sont trop ambitieux et laissent une impression globale de dispersion. De ce fait, agir sur le plan de l'environnement, de l'égalité hommes-femmes, de la protection sociale, de la promotion des alternatives économiques, de l'accès aux emplois durables et décents, de l'apprentissage de la démocratie participative, de la transition démocratique à différents niveaux (*Micro* des organisations de base, *Méso* sur le plan régional et national et *Macro* aux plans international et sous-régional), tout en veillant au renforcement des capacités (politiques, techniques, stratégiques, financières des acteurs) consiste à atteindre des objectifs multiples et complexes tant pour les PA que pour les PL. En effet, les problèmes rencontrés par les bénéficiaires finaux sont bien souvent liés à la stricte survie économique et structurelle. C'est seulement lorsque ces

éléments de base sont assurés que les groupements peuvent envisager des actions plus larges et adopter progressivement les principes de l'ESS et ceux du travail décent. Il semble donc opportun de cibler un nombre plus restreint de secteurs d'intervention afin d'éviter les effets de dispersion et de saupoudrage. Il faut également veiller à formuler des objectifs et des résultats plus aisément compréhensibles et atteignables, mesurables grâce à des indicateurs et des sources de vérification simples, pertinents, aisément collectables, facilement vérifiables et qui rendent effectivement compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent. Il semble également souhaitable d'unifier et d'harmoniser les niveaux de gestion et d'évaluation du programme (planification par objectifs et cadre logique, cartographie des incidences et journaux de suivi des marqueurs de progrès, stratégies utilisées pour l'élaboration budgétaire). L'utilisation d'un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique complété au fur et à mesure de l'avancement du programme permettrait une meilleure évaluation de l'action. Enfin, il est important d'éviter sur le terrain les assemblages organisationnels alambiqués et peu lisibles qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le servent et ne le renforcent.

3.1.2 Réorganiser/renforcer/repenser l'autonomie décisionnelle & financière des PA.

Le manque d'autonomie décisionnelle ainsi qu'une absence de transparence au niveau des moyens d'action et de leur disponibilité sont en partie à l'origine du dysfonctionnement de l'activité des partenaires associés. Une plus grande autonomie et responsabilisation des PA serait souhaitable tout en préservant le cadre strict d'une planification commune, car l'action conjointe et synergique des partenaires est absolument essentielle pour la réalisation du programme et à l'atteinte des changements attendus ayant une envergure sociétale suffisante.

3.1.3 Simplifier les instances de planification, coordination, pilotage et suivi du programme.

Les instances implémentées pour planifier, coordonner et exécuter le programme semblent trop nombreuses. En dehors des 3 PA, il existe 5 lieux et niveaux de concertation et/ou de décision censés réunir les différentes personnes assumant des responsabilités dans l'exécution du programme. L'organigramme montre un dispositif complexe, dont la mise en œuvre est chronophage et suppose, dans le contexte urbain très étendu de Casablanca, d'importants déplacements pour les participants. Tout en maintenant l'absolue nécessité d'une forte coordination des acteurs et des actions, il semble opportun d'alléger le dispositif afin de le rendre plus opérationnel. Le recours aux réunions en visioconférences expérimenté par certains PA et PL lors de la crise sanitaire pourrait rendre le fonctionnement du dispositif de gestion plus fluide et plus efficace. Toutefois cela suppose, d'une part la possibilité d'accéder à internet et d'autre part, une connaissance minimum du fonctionnement des applications informatiques, ce qui nécessite à la fois un financement dédié (accès au réseau et investissement matériel) et une formation des utilisateurs.

3.1.4 Ne pas autoriser le cumul de mandats.

L'analyse de l'organigramme met en évidence une situation de cumul de mandats (« casquettes ») pour certains acteurs. Des soupçons de conflits d'intérêts et de clientélisme ont été évoqués par des répondants. Quelle que soit la véracité de ces propos, il semble indispensable d'éviter qu'une même personne puisse être à la fois juge et partie lorsqu'il s'agit d'orienter les actions, de les financer et/ou d'attribuer des moyens à des individus ou à des

partenaires. Il est donc primordial que le mandat de chacun des participants soit clairement défini et connu de tous.

3.1.5 Définir et préciser les rôles et champs d'action de chaque PA.

Les partenaires associés AFAQ et AJR ont insisté sur la nécessité de définir clairement les rôles et champs d'action de chaque partenaire. Il s'agit d'éviter le chevauchement des interventions et l'introduction d'une confusion quant à la responsabilité des partenaires associés auprès des partenaires limitrophes et des bénéficiaires finaux. La détermination du rôle et des champs d'action spécifiques de chacun des PA est un élément indispensable pour assurer l'accompagnement et le suivi efficaces des PL.

3.1.6 Explorer les pistes d'une institutionalisation des PA.

Malgré quelques financements obtenus auprès d'autres bailleurs de fonds, les PA restent totalement dépendants de Solsoc pour le financement de leur fonctionnement et de leurs actions. Le gouvernement, après avoir réagi rapidement pour atténuer les effets de la crise sur les ménages, semble avoir profité de la situation pour entamer un important programme de transformation économique et social du pays. Dans ce contexte, la possibilité pour les PA d'obtenir des subventions de l'Etat constitue une piste à explorer puisque leurs actions s'inscrivent dans le cadre des réformes envisagées.

3.1.7 Définition précise des mandats (membres AG, CA, bureau, salariés).

Comme cela a été formulé précédemment pour les différentes instances de gestion du programme, il est indispensable qu'au sein même des partenaires associés, le mandat de chacun des acteurs soit clairement défini. Une distinction nette doit être établie entre les salariés des PA et leur bureau qui représente légalement l'association et qui doit être à minima composé d'un président, d'un secrétaire général et d'un trésorier exerçant leur fonction à titre bénévole. De fait, selon le *guide marocain des associations* :

« L'association doit être gérée et administrée à titre bénévole sans aucune rémunération au profit des membres non-salariés (les membres dirigeants ne peuvent prétendre à un salaire ni même à des honoraires ou à des remboursements de frais ; les membres non dirigeants employés par l'association doivent exercer un travail effectif et percevoir un salaire correspondant aux travaux fournis). »¹

3.1.8 Formalisation des réunions des PA et production de PV et documents consultables.

Certains répondants expriment le sentiment d'un manque de concertation et d'information concernant des décisions prises pour la gestion et l'exécution du programme. Afin de permettre à tous de disposer des informations et de partager les décisions concernant la planification, la gestion et l'organisation des activités du programme, il est souhaitable que toutes les rencontres des PA soient programmées et fassent l'objet d'un PV et de documents de références consultables et accessibles à tous ultérieurement.

3.1.9 Exécution rapide des décisions prises, des actions et de leurs financements.

Le PL sont demandeurs d'une plus grande réactivité des PA dans l'exécution des interventions (financières ou matérielles) lorsque des projets ont été validés par les différentes instances

¹ « [guide-marocain-des-associations.pdf](http://www.acodec.org/medias/files/guide-marocain-des-associations.pdf) », consulté le 4 mars 2022, <http://www.acodec.org/medias/files/guide-marocain-des-associations.pdf>.

décisionnelles. Les délais trop longs constituent une source de démotivation pour les bénéficiaires finaux et ont une tendance à décrédibiliser l'action des PA. Une fois les décisions validées, le délai de mise en œuvre devrait être le plus court possible tout en permettant aux bénéficiaires de suivre l'évolution de la réponse à leur demande.

3.1.10 Renforcement de l'égalité homme-femme dans et entre PA & PL.

Bien que l'égalité homme-femme soit un des axes majeurs du programme, le rôle des femmes reste minoré dans son dispositif de gestion et d'action. Les répondantes ont exprimé à plusieurs reprises le sentiment que leurs demandes n'étaient pas toujours prises en compte avec le sérieux souhaitable. Elles ont également souligné que le pouvoir décisionnel n'était pas partagé de façon égalitaire. Il semble donc nécessaire de renforcer la place des femmes et de veiller à une meilleure parité dans les différentes instances du programme (équipes de travail, assemblée générale, bureau, etc.).

3.1.11 Renforcement de la qualité des formations IESS.

Les formations dispensées par le programme sont jugées très inégales d'un point de vue qualitatif et leurs contenus ne seraient pas suffisamment « opérationnalisables ». Les répondants ne comprennent pas pourquoi l'IFAAP fait parfois appel à des formateurs extérieurs alors qu'il détient censément les compétences pour les réaliser lui-même. Il y a une forte attente des PL pour des formations qui leur permettent à la fois de formaliser leurs initiatives sur le plan légal et d'en assurer la gestion administrative et financière. La viabilité à long terme des IESS étant un des objectifs prioritaires du programme, il serait nécessaire d'assurer un niveau de formation efficace et mieux adapté aux besoins des PL.

3.1.12 Renforcement du suivi et accompagnement des IESS.

Les IESS rencontrées sur le terrain expriment la nécessité de pouvoir bénéficier d'un suivi et d'un accompagnement plus « rapproché ». Chacune des entités se développe d'une façon singulière et les besoins sont donc différents ; achat d'équipement, questions et impératifs administratifs, production ou encore accès à certains marchés. Il est nécessaire de répondre rapidement et de façon adéquate à ces diverses demandes. Il est donc souhaitable que les responsables des IESS améliorent l'accompagnement et le suivi des groupements.

3.1.13 L'importance du suivi de Solsoc au niveau des PL (valorisation).

La présence sur le terrain du responsable-pays du programme Solsoc est souhaitée notamment par les partenaires limitrophes. Le représentant de Solsoc apparaît comme un « acteur tiers », qui a certes une capacité d'arbitrage et de régulation, mais dont la présence « rehausse » le sens de l'action des bénéficiaires en l'inscrivant dans un contexte plus large (lien notamment avec la dimension internationale de l'action de Solsoc). L'écoute et l'appréciation du responsable sont, de ce point de vue, très différentes de celles des intervenants locaux et il est souhaitable que le « turn-over » au niveau de cette fonction soit réduit (3 responsables sur les 5 années du PGM).

3.1.14 Capitalisation, valorisation et communications des bonnes pratiques de terrains (valorisation).

De nombreux répondants des PA et PL souhaitent que les bonnes pratiques observées sur le terrain puissent être capitalisées et valorisées notamment dans la production d'écrits et la constitution d'une base de données qui pourraient être accessibles à tous et notamment aux nouvelles initiatives, qu'il s'agisse d'associations ou d'IESS. La capitalisation de ces bonnes

pratiques et leur formalisation présente de plus un intérêt sur le plan des transferts de savoir-faire à différents niveaux : régionaux, nationaux et internationaux où elles constituent des modèles capables de stimuler l'intérêt d'autres acteurs (groupements de base, décideurs, bailleurs de fonds, etc.). La valorisation des bonnes pratiques et la conscience parmi les PA et PL que celles-ci sont largement diffusées, constituent un élément important en termes de reconnaissance de leur action, de leur engagement, renforce leur confiance en leur capacité et les engagent à créer et innover de nouvelles réponses aux problématiques rencontrées.

3.1.15 Cadastre et Cartographie des ESS et associations et liens les unissant (identification des réseaux).

Casablanca est une ville très étendue qui compte de nombreux quartiers. Afin de pouvoir visualiser l'action du PGM et de pouvoir apprécier l'étendue de son influence, il pourrait être intéressant d'établir un cadastre des IESS et associations du PGM et de le faire figurer sous la forme d'une cartographie sur laquelle les liens entre les divers groupes pourraient également figurer. Cela permettrait de visualiser les réseaux et leurs évolutions. La lisibilité spatiale de l'action du PGM constitue également un élément de motivation pour les PL existants et d'engagement pour de nouveaux partenaires.

AICF asbl



Rapport d'évaluation finale

Programme travail décent 2017-2021 au
Maroc

Romainville Michel

22/06/2022

Évaluation finale des réalisations du programme Travail Décent 2017-2021 au Maroc

Table des matières

1	Objectif et champ de l'évaluation.....	3
1.1	Descriptif du programme	3
1.2	Résultats attendus du programme	3
2	Contexte de l'évaluation.....	4
2.1	Solsoc au Maroc.....	4
2.2	Les associations.....	4
2.3	L'économie sociale et solidaire.....	5
2.4	La pandémie de covid-19.....	6
3	Définition des principaux concepts utilisés.	7
3.1	Économie informelle ou populaire	7
3.2	Économie sociale et solidaire	7
3.3	La théorie du changement.....	8
3.4	Critères du CAD.....	8
3.5	Cartographie des incidences.....	9
4	Description et justification de l'approche méthodologique.....	10
4.1	Approche méthodologique.....	10
4.2	Analyse et recherche documentaire	10
4.3	Démarches de collecte d'information in situ.....	10
5	Appréciation de la logique d'intervention et de la théorie du changement.....	11
5.1	Logique d'intervention.....	11
5.2	Théorie du changement.....	12
6	Constatations et réponses argumentées aux questions d'évaluation	12
6.1	Questions relatives aux critères du CAD.....	12
6.2	Questions relatives aux critères complémentaires	25
6.3	Questions relatives aux critères de la théorie du changement.....	27
7	Conclusions et enseignements.	28
8	Recommandations argumentées.....	29
9	Annexes.....	33
9.1.	Annexe 1 : Calendrier indicatif de la mission	33

Évaluation des réalisations du programme au Maroc

1 Objectif et champ de l'évaluation.

1.1 Descriptif du programme

L'évaluation porte sur les résultats du programme quinquennal 2017-2021 dont Solsoc est le responsable de l'exécution au Maroc. Ce programme mis en œuvre par trois partenaires locaux a pour objectif spécifique : le renforcement sur les plans technique, politique et stratégique de 15 initiatives d'économie sociale et de 15 associations issues des quartiers populaires de Casablanca. L'objectif est de *permettre à ces groupements de devenir des interlocuteurs et des forces de proposition vis-à-vis des décideurs dans des domaines tels que : l'environnement, l'égalité hommes-femmes et la protection sociale.*

Il s'agit également, au niveau des Initiatives d'Economie Sociale et Solidaire (IESS), de favoriser la constitution de structures viables et rentables, porteuses d'une véritable alternative socio-économique.

L'ensemble de l'action s'inscrit dans la perspective « *d'un élargissement de la protection sociale et d'un accès à des emplois durables et décents, en particulier pour les jeunes et les femmes, mais aussi comme lieu d'apprentissage de la démocratie participative* » et plus largement, dans un processus de transition démocratique.

L'évaluation vise à mesurer l'atteinte de l'objectif spécifique tel qu'il vient d'être décrit ; notamment au travers des indicateurs liés aux résultats attendus ainsi qu'à l'aide des marqueurs de la méthodologie *Cartographie des incidences* employée par Solsoc et de la vision élaborée dans le cadre de la méthodologie de la théorie du changement (Toc).

1.2 Résultats attendus du programme

Résultat 1 : Les associations de quartiers :

- renforcent leurs compétences pour suivre, concevoir et participer aux stratégies de développement local,
- renforcent leurs capacités en matière de gestion et de gouvernance,
- sensibilisent à la protection sociale et influencent les autorités locales pour son élargissement,
- animent des cadres de concertation et d'échange citoyens.

Résultat 2 : Les IESS sont en capacité de :

- partager et de s'approprier les principes de l'ESS;
- renforcer leur gestion interne, leur production, leur commercialisation, leurs partenariats, et leur compétitivité ;
- constituer un réseau régional et capitaliser leurs expériences et pratiques ;
- mettre en place des activités au profit des populations des quartiers ;
- définir des critères de transparence, de contrôle interne et mettre en place un dispositif de suivi/évaluation.

Résultat 3 : Les partenaires associés du programme (AFAQ, AJR et IFAAP) sont en capacité de :

- renforcer leur coordination entre PA, et avec les partenaires limitrophes et stratégiques du programme, pour partager des bonnes pratiques, créer des alliances et réseaux et animer des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation,
- diversifier leurs ressources et partenaires financiers,
- devenir une référence dans l'accompagnement et l'appui aux IESS à différents niveaux,
- documenter et capitaliser les expériences des associations et des IESS.

Résultat 4 : Les partenaires du programme commun (PA et PL) :

- renforcent leurs pratiques d'échange, de collaboration et de synergie aux plans international, continental et régional en vue de l'amélioration de leurs compétences et de leurs capacités (techniques, méthodologiques et de plaidoyer).

2 Contexte de l'évaluation.

2.1 Solsoc au Maroc

Solsoc est présent au Maroc depuis 2003. Il s'agit d'une implantation relativement récente par rapport aux autres programmes nationaux soutenus par l'organisation dans le monde. Jusqu'à cette période, Solsoc ne souhaitait pas travailler au Maroc en raison du contexte politique marqué par une violente répression des opposants et l'usage systématique de la torture. Avec la fin des « années de plomb » (1970-1999), le décès du roi Hassan II et le couronnement du jeune roi Mohamed VI, le climat politique s'assouplit progressivement sans que l'on puisse toutefois parler de démocratisation. À cette époque Solsoc décide d'intervenir en inscrivant son action dans ce climat de libéralisation et en soutenant notamment des associations dans les quartiers défavorisés pour qu'elles deviennent une force de proposition à l'égard du pouvoir. Le programme 2017-2021 s'inscrit dans la continuité des actions menées précédemment avec les associations, mais aussi dans le cadre de l'économie sociale et solidaire en ayant comme point focal la notion de « travail décent » développée par l'Organisation Internationale du Travail et synthétisée par les 4 « piliers » suivants : créer des emplois durables, garantir les droits au travail, étendre la protection sociale et promouvoir le dialogue social.

2.2 Les associations

Le changement politique du début des années 2000 engendre le développement de nombreuses associations de quartiers qui deviennent des lieux de structuration de l'action politique au sens large et qui produisent des revendications et génèrent des actions à destination des pouvoirs publics. Cette dynamique associative débouche entre autres sur la création du réseau RESAQ (Réseau des Associations de Quartier du Grand Casablanca) impulsé par Abdelha Zaâzaâ, un militant charismatique et ancien prisonnier politique. Solsoc encourage et appuie la constitution du réseau. La démarche du RESAQ, qui s'inscrit dans un travail de proximité fondé sur les valeurs démocratiques, égalitaires et laïques, connaîtra un succès qui dépassera les frontières du Maroc. C'est précisément ce succès et l'attachement des initiateurs aux valeurs fondatrices du réseau qui provoqueront sa dislocation en 2011, lorsque des divergences concernant les valeurs de l'action se feront jour (influences et/ou pressions de la Banque Mondiale et de la Confédération générale des entreprises du Maroc). Aujourd'hui, le RESAQ existe toujours, mais n'est plus porteur des mêmes valeurs ; cependant, AFAQ (Action femmes des Associations de quartiers du Grand Casablanca), AJR (Action Jeunes Régionale des Associations des Quartiers) et IFAAP (Institut de Formation et d'Accompagnement des Associations de Proximité) directement issus du RESAQ originel poursuivent leurs actions sur base des valeurs fondatrices du réseau.

Ces trois organisations (AFAQ, AJR, IFAAP) ont été retenues pour devenir des « partenaires associés » (PA) à la réalisation du programme quinquennal (2017 – 2021) de Solsoc avec qui elles ont signé une convention de partenariat. Elles ont été identifiées sur la base de « *leur pertinence et capacité à jouer un rôle dans le domaine de la promotion d'initiatives d'économie sociale et solidaire, de la sensibilisation et du plaidoyer pour l'élargissement de la protection sociale, de la diffusion de pratiques de démocratie participative* »,¹ de même que pour leurs compétences et complémentarités dans les thématiques d'action du programme. AFAQ pour son expertise dans les actions avec les femmes, AJR pour son travail avec les jeunes et IFAAP qui, grâce à ses compétences et son expérience en termes de formation, assure le renforcement de capacités de l'ensemble des acteurs. Les trois organisations « *jouent un rôle de gestion, de coordination, d'identification, de mise en réseau et d'appui aux organisations « partenaires limitrophes » ou groupes cibles qui, à la base, mènent un travail de mobilisation, d'éducation populaire et de services dans les thématiques du programme* »². Les partenaires limitrophes sont constitués par les associations de quartier, ainsi que les IESS que le programme s'est donné pour objectif de renforcer.

2.3 L'économie sociale et solidaire

L'accroissement des unités de production dites informelles (UPI) au Maroc est en constante progression depuis des décennies et la région de Casablanca accueille aujourd'hui pratiquement un cinquième des UPI du pays.

« Le nombre des unités informelles est passé de 1,23 millions unités en 1999 à 1,55 million unités en 2007 pour atteindre 1,68 millions d'unités en 2013 dont la grande majorité se situe dans le milieu urbain avec une part qui atteint 71,4% et près d'une UPI sur cinq se situe dans la région de "Casablanca-Settat" qui concentre à elle seule 19,2% des unités informelles au Maroc. »³

Les causes de cet essor sont liées à un exode rural massif, à l'urbanisation, au chômage, à la pauvreté. Cette économie populaire, même si elle représente quasi 30% du PIB du Maroc et répond aux besoins du plus grand nombre n'en reste pas moins très précaire. Les conditions de travail sont très médiocres et insalubres et caractérisées par une faible productivité, de bas salaires et de très longues journées de travail. Selon l'OIT et de nombreux analystes, l'intégration des activités de l'économie formelle est la seule voie pour améliorer les activités de cette économie populaire. Toujours selon l'organisation :

« L'économie sociale et solidaire peut créer un pont entre l'informel et le formel. Forte de ses entreprises et organisations, l'économie sociale offre un moyen prometteur de passage de l'économie informelle à l'économie formelle, ce qui permettrait de réduire les déficits de travail décent, d'améliorer la productivité et la compétitivité et d'augmenter les revenus et la rentabilité. »⁴

Le cadre juridique susceptible d'encadrer l'économie sociale existe au Maroc depuis de nombreuses années. Les associations sont régies par le *dahir du 15 novembre 1958* et les mutuelles par la *loi du 29 novembre 1963*. Les coopératives sont encore plus anciennes puisque

¹ FOS, IFSI/ISVI, SolSoc, « Travail Décent - Programma 2017 - 2021 », s. d.

² FOS, IFSI/ISVI, SolSoc.

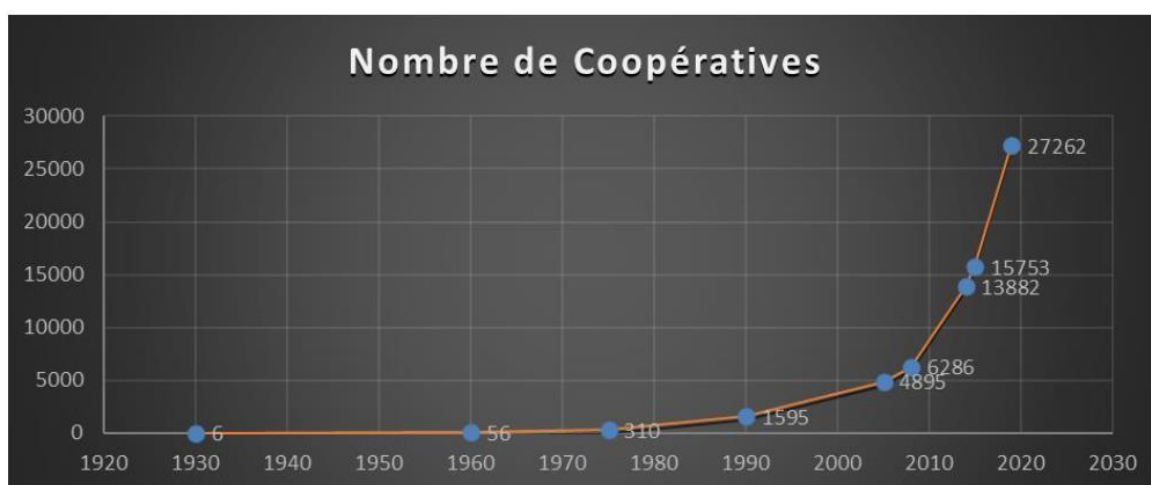
³ Elhoussain Choukar et Driss Assi, « L'intégration du secteur informel au Maroc: rôle pour l'économie sociale et solidaire », *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales* 5, n° 2 (10 novembre 2020): 95, <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v5i2.20041>.

⁴ Choukar et Assi, « L'intégration du secteur informel au Maroc ».

leur origine remonte au protectorat, mais elles ne bénéficient d'un cadre juridique que depuis 1983 visant à faciliter leur création. Le statut de coopérative semble d'emblée le mieux adapté à l'ESS. Toutefois, entre l'existence d'un cadre juridique formel et son appropriation par les populations, il y a une marge conséquente. Celle-ci est due, notamment, à la difficulté d'accès aux textes légaux, à l'analphabétisme, à la difficulté de comprendre le jargon juridique et aux démarches administratives relativement complexes pour la reconnaissance des organisations. L'enjeu consiste donc à rendre accessible cette législation et à permettre aux initiatives d'économie sociale et solidaire de s'y inscrire. C'est précisément ce à quoi s'emploie Solsoc et ses partenaires au Maroc, tout comme « *d'autres bailleurs de fonds et des programmes tels que l'INDH, Maroc Vert, AGR et l'ODCO* »⁵.

Le tableau ci-après montre l'augmentation significative du nombre de coopératives à partir des années 2000.

Figure N°1 : Le niveau d'augmentation du nombre des coopératives



Source : Données cartographiques clés – Maroc ICA-EU PARTNERSHIP

2.4 La pandémie de covid-19

Pour une économie populaire inscrite dans des rapports de proximité, nécessitant souvent une grande mobilité, la crise sanitaire constitue un obstacle majeur au déroulement des activités. De plus, dans l'incapacité de fonctionner, les entreprises de l'économie informelle ne peuvent plus répondre aux besoins essentiels du plus grand nombre. Les associations qui structurent la vie des quartiers en termes de solidarité et d'entraide sont également dans l'incapacité d'agir. Les conséquences pour la population peuvent donc être très dommageables. Or, la Banque Mondiale dans son rapport économique sur le Maroc, indique que le gouvernement, après avoir réagi rapidement pour atténuer les effets de la crise sur les ménages, semble avoir profité de la situation pour entamer un important programme de transformation économique et sociale.

Ce programme de réformes repose sur les piliers suivants :

– la création d'un Fonds d'investissement stratégique (le Fonds Mohammed VI) pour soutenir le secteur privé,

⁵ Khalid Louizi, Asmaa Mabrouk, et Hanane Ech-Chahed, « La performance de l'ESS au Maroc : entre stratégie nationale et perspective institutionnaliste », *Revue Française d'Economie et de Gestion* 2, n° 2 (1 mars 2021): 189, <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/211>.

– la refonte du cadre de protection sociale pour dynamiser le capital humain, – la restructuration du vaste réseau d’entreprises publiques marocaines.

En outre, le gouvernement a dévoilé les termes d’un nouveau modèle qui met l’accent sur le développement humain et l’équité entre les sexes, tout en redynamisant les efforts récents pour encourager l’entrepreneuriat privé et stimuler la compétitivité⁶.

Au-delà d’un effet d’annonce, un tel dispositif indique une volonté transformatrice des autorités, ce qui renforce la légitimité du programme Solsoc et ouvre un champ d’action plus propice à la concrétisation de ses objectifs. Toutefois, comme on aura l’occasion de s’en rendre compte dans la suite de ce rapport, la pandémie et les mesures restrictives instaurées par les autorités marocaines ont eu un impact sérieux sur le déroulement du programme 2017-2021 en limitant considérablement l’atteinte de certains résultats attendus.

3 Définition des principaux concepts utilisés.

3.1 Économie informelle ou populaire

Ce que l’on nomme aujourd’hui le « secteur informel » est un élément essentiel des économies du continent africain, où il assure une grande partie de l’emploi et apporte une réponse aux besoins élémentaires des populations (nourriture, logement, vêtement, formation, santé, transport, etc.). Le particularisme de « l’économie informelle » tient au fait qu’elle utilise les ressources sociales, culturelles et économiques disponibles, qu’elle entretient avec la société et sa culture une relation étroite, tout en assimilant de façon syncrétique des éléments de « modernité ». Le terme « d’économie informelle » est inapproprié (ethnocentrisme) et on pourrait plus justement parler « d’économie populaire ».

3.2 Économie sociale et solidaire

L’économie sociale et solidaire est caractérisée par une forme d’entrepreneuriat différente qui s’écarte du modèle capitaliste et qui privilégie le bien commun en lieu et place du profit.

Associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales et solidaires, parce qu’elles concilient objectifs sociaux et activités économiques, relèvent du vaste champ de l’économie sociale et solidaire. L’ensemble des principes qu’elles mettent en œuvre les caractérise, les distingue et les unit au-delà de la diversité de leurs statuts et notamment :

- *Un but poursuivi, autre que le partage des bénéfices ;*
- *Une gouvernance démocratique prévoyant la participation des parties prenantes aux réalisations, définie et organisée par les statuts ;*
- *Des bénéfices majoritairement consacrés à l’objectif de maintien ou de développement de l’activité de l’entreprise ;*
- *L’impartageabilité des réserves obligatoires ;*

Pour les sociétés commerciales : la poursuite d’un objectif d’utilité sociale et un encadrement de la répartition des bénéfices distribuables.⁷

⁶ « Rapport de suivi de la situation économique du Maroc - Créer un élan pour la réforme », World Bank, s. d., <https://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-monitor-buildingmomentum-for-reform>.

⁷ Sylvain Allemand et Sophie Boutillier, « L’économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations* 11, n° 1 (2010): 9-14.

L'une des spécificités de ces structures réside aussi dans la gestion conjointe des projets par des bénévoles et des salariés notamment dans les associations et les mutuelles.⁸

3.3 La théorie du changement

La théorie du changement précise la façon dont les activités du programme sont censées produire des résultats contribuant à la réalisation des **impacts** prévus par le programme.

Une théorie du changement peut être utilisée dans le cadre d'une planification stratégique ou d'une planification des programmes et des politiques afin d'identifier la situation existante (besoins et opportunités), la situation escomptée et ce qu'il convient de faire pour passer de l'une à l'autre. Cela peut contribuer à élaborer des objectifs plus réalistes, à préciser les responsabilités et à établir une interprétation commune des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.⁸

En ce qui concerne Solsoc, en complément des méthodologies de gestion de projet axées sur les résultats (GAR) qui se basent sur une logique linéaire et l'utilisation du cadre logique⁹, la Théorie du Changement (ou ToC) se caractérise par son caractère itératif. La ToC se base sur une vision à moyen/long terme qui décrit une situation idéale que les partenaires du projet et les parties prenantes souhaitent atteindre à travers des chemins de changement, eux-mêmes sous-tendus par des hypothèses. La vision peut être adaptée aux besoins des différents programmes, mais peut être plus large et ambitieuse que le programme lui-même.

Dans le cadre des programmes de Solsoc, la ToC est complétée par la cartographie des incidences, également ciblée sur les changements, mais davantage orientée vers les acteurs d'un programme et leur renforcement de capacités à travers trois sphères : la sphère de contrôle (moyens et ressources disponibles du projet), la sphère d'influence (premier niveau d'incidence directe) et la sphère d'intérêt (niveau final d'incidences indirectes, là où se situent les bénéficiaires).

3.4 Critères du CAD

Cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, impact, pérennité) sélectionnés par le CAD-OCDE en 1991 se sont imposés comme références dans le domaine de l'évaluation des programmes de développement, points de départ à la formulation des questions évaluatives.¹⁰

Le critère de « cohérence » qui évalue la compatibilité systémique du programme (devenu un critère additionnel d'évaluation de l'OCDE depuis 2021) est ajouté aux 5 critères définis ci-dessus.

3.4.1 PERTINENCE

« Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue. »

⁸ « MB2FR.pdf », consulté le 21 mars 2022, <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>.

⁹ La GAR s'illustre par la chaîne de résultats démarrant par des activités, qui concourent à la réalisation de résultats aboutissant à l'atteinte d'objectifs qui produisent finalement des impacts à plus long terme. Les approches GAR se planifient dans une logique de « problèmes → solutions ».

¹⁰ « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement – OCDE », consulté le 25 février 2022, <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

3.4.2 COHÉRENCE

« Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. »

3.4.3 EFFICACITÉ

« Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. »

3.4.4 EFFICIENCE

« Mesure du rapport entre les produits – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les obtenir. »

3.4.5 IMPACT

« Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. »

3.4.6 DURABILITÉ

« Probabilité que les résultats positifs d'une activité perdureront après que le financement assuré par les donateurs aura cessé. Les projets doivent être viables tant du point de vue environnemental que sur le plan financier. »

3.5 Cartographie des incidences

La cartographie des incidences se distingue d'une approche de type « cadre logique » fondée sur la causalité linéaire (action – effet) et tente au contraire d'intégrer dans l'évaluation l'ensemble des facteurs qui mène au changement. Il s'agit principalement d'apprécier les différents éléments qui influencent le « changement de comportement » aussi bien au niveau des organisations que des individus.

« Le développement est ainsi compris comme un ensemble de petits changements contribuant à leur échelle à l'atteinte d'un objectif partagé. « Incidence » est alors préférée à « impact » et fait référence aux modifications des comportements, des relations et des activités ou encore des actes des personnes, groupes ou organisations avec lesquels les responsables du programme ont des contacts directs. »¹¹

Plus qu'une approche de type linéaire, il s'agit pour la cartographie des incidences de construire une « **vision** » collective de la situation idéale à atteindre et d'envisager les multiples moyens d'y parvenir. Il s'agit d'un processus itératif qui permet une adaptation en continu des actions du programme. L'exécution du programme est confiée aux partenaires limitrophes¹² :

« Les partenaires limitrophes (personnes, groupes ou organisations en contact direct avec le programme) sont les seuls à contrôler le changement ; les programmes de développement, simples agents externes, ne servent qu'à faciliter

¹¹ « Cartographie des incidences », EVAL (blog), consulté le 21 mars 2022, <https://www.eval.fr/methodes-etoutils/cartographie-des-incidences/>.

¹² Dans le cadre de la méthodologie appliquée par Solsoc, les partenaires limitrophes de l'ONG sont les Partenaires Associés (PA) – avec qui Solsoc a un contact étroit et assez régulier. Sur le terrain, les PA agissent eux-mêmes sur leurs propres Partenaires Limitrophes (PL).

le processus en donnant accès à de nouvelles ressources, idées et/ou débouchés pendant la durée du projet »

4 Description et justification de l'approche méthodologique.

4.1 Approche méthodologique.

De manière générale, la méthode utilisée dans le cadre du processus d'évaluation externe est essentiellement participative afin de recueillir des éléments correspondant aux réalités vécues par les acteurs et validés par eux. Cette approche dite « qualitative » utilise des entretiens individuels, des entretiens en groupes restreints et des focus groups. Les entretiens ont cherché à faire émerger les éléments d'appréciation concernant l'atteinte (ou non) des résultats attendus, l'identification des points forts et faibles du programme et l'impact de ce dernier sur la réalité quotidienne des bénéficiaires. Les répondants ont aussi été invités à formuler des recommandations permettant une amélioration du programme, une meilleure appropriation et pérennisation des actions.

Afin de mener une évaluation aussi complète que possible, l'analyse du programme s'est faite sur la base de deux types de données : celles issues de la « littérature grise » produite par toutes les instances et partenaires du programme et celles issues de la collecte des données « in situ » chez les partenaires associés (PA) ainsi que chez les partenaires limitrophes (PL) dans les différents quartiers de Casablanca.

4.2 Analyse et recherche documentaire

Afin d'acquérir une bonne compréhension du contexte général dans lequel s'est déroulé le programme, il a été nécessaire de consulter et d'intégrer au processus d'évaluation des éléments provenant de rapports et documents issus de sources diverses telles que :

- textes légaux,
- documents provenant des administrations et ministères marocains,
- articles, mémoires, rapports, concernant les résultats de recherches dans les domaines économique, politique, historique, sociologique, anthropologique,
- rapports d'instances internationales concernant le Maroc.

Parallèlement, la lecture des documents produits par le promoteur et les différentes instances ont permis de bien comprendre : l'architecture du programme, le rôle de chacun des partenaires, le processus décisionnel et opérationnel, le processus de suivi, les éléments ayant favorisé ou freiné l'action, les résultats atteints ou non, la dotation financière, sa répartition et son utilisation, etc. Les documents suivants ont été consultés analysés :

- la note complète du Programme DGD SDZ6 Maroc,
- les journaux des incidences,
- les journaux des stratégies,
- les journaux de suivi,
- les leçons apprises,
- les rapports financiers,
- le budget,
- la boussole Maroc de l'IESS.

4.3 Démarches de collecte d'information in situ

Au total la collecte des informations correspond à plus de 20 heures d'entretiens individuels et en groupes restreints avec :

- les 3 responsables des partenaires associés (IFAAP, AFAQ et AJR),
- le responsable administratif et financier IFAAP,
- le coordinateur IESS d'IFAAP
- le coordinateur Associations d'IFAAP,
- la secrétaire d'IFAAP,
- le bureau IFAAP,
- le bureau AJR (5 membres),
- le bureau AFAQ,
- 4 associations de quartier (responsables et membres),
- 5 coopératives (responsables et membres).

Les entretiens ont été complétés par des observations réalisées dans les différents quartiers ainsi que durant les activités des groupes visités.

Faute de participants, les focus groups prévus n'ont pu avoir lieu.

5 Appréciation de la logique d'intervention et de la théorie du changement.

5.1 Logique d'intervention

La logique d'intervention comporte 4 résultats dont l'atteinte implique l'action coordonnée des 3 partenaires associés :

- Le partenaire **AFAQ** a pour objectifs : de renforcer les capacités des cadres associatifs féminins ; de renforcer les interventions des associations envers le public féminin ; de créer des élites féminines au niveau des quartiers, de sensibiliser l'environnement public à l'égalité des sexes, l'approche genre et citoyenneté.
- Le partenaire **AJR** a pour objectifs : de mobiliser les jeunes acteurs appartenant à des sensibilités politiques diverses et les renforcer au sein de leurs associations ; de faciliter l'accès aux jeunes à des outils et méthodes respectueuses des valeurs (laïcité, éducation populaire, démocratie ...) ; de s'investir avec les associations dans les forums sociaux aux niveaux local, national, régional et mondial ; de participer aux plateformes et espaces de débat de la société civile et aux instances de dialogue avec les pouvoirs publics sur les questions qui touchent les jeunes et le mouvement associatif.
- Enfin, le partenaire **IFAAP**, qui bénéficie de la dotation financière la plus importante puisqu'elle comprend les financements destinés aux partenaires limitrophes (associations de quartier et IESS), est considéré comme un outil à la disposition des associations de quartiers et des IESS. Il met son expertise au service des 2 autres partenaires et de manière plus générale, au service des associations de quartiers et entend mettre en place un dispositif de formation et d'animation continue permettant de doter les acteurs associatifs du programme (animateurs de quartier) de matériels et moyens nécessaires pour être à la hauteur de leurs tâches, à savoir susciter le changement, stimuler la réflexion individuelle et collective, trouver les solutions adéquates à la transformation locale.

Le programme, on le voit, est ambitieux avec des niveaux d'action qui vont du micro au macro en passant par le méso, ce qui engendre un risque de dispersion.

L'architecture du programme est complexe et comprend plusieurs instances de planification, de concertation et de mise en œuvre des actions, au nombre desquelles on trouve en dehors des 3 PA : 1 comité tripartite, 1 comité de pilotage, 1 équipe de coordination élargie, 1 comité

de gestion de programme association (CGPA), 1 comité de gestion des IESS (CGPI). Chacun de ces organes réunit différents acteurs membres des PA et/ou représentants des PL. Le fonctionnement de ces différentes instances est fort peu lisible, incontestablement chronophage et très lourd en matière de logistique (cf. recommandations). Alors que le dispositif de gestion du programme est le fruit de négociations et de concertations entre les différents acteurs qui se sont déroulées dès octobre 2017, la plupart des témoins interrogés indiquent clairement que cette structure n'est pas opérationnelle.

De plus, le mandat des participants dans ces différents organes n'est pas suffisamment clair et suscite des remarques concernant des conflits d'intérêts ou des soupçons de clientélisme de la part de plusieurs participants. La lourdeur et l'opacité relative du dispositif de planification et de gestion du programme sont, entre autres, à l'origine de son dysfonctionnement dont les conséquences ont été lourdes pour le déploiement de l'action effective sur le terrain.

5.2 Théorie du changement

Les hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement postulent que :

- Les associations de quartier et les IESS sont renforcés grâce à l'appui des partenaires associés.
- Les associations de quartier et les IESS intègrent de nouveaux éléments relatifs au genre, à la jeunesse, à l'environnement, à l'économie sociale et solidaire.
- Les associations de quartier et les IESS obtiennent un élargissement et une amélioration de la protection sociale dans les politiques locales et régionales.
- Les associations de quartier et les IESS créent des emplois durables, en particulier pour les jeunes et les femmes.
- Les associations de quartier et les IESS s'inscrivent dans un processus de transition démocratique au travers de la promotion du travail décent.

Abordés succinctement dans ce rapport, les résultats des hypothèses viendront compléter l'évaluation classique des résultats attendus tels que décrits dans le cadre logique.

6 Constatations et réponses argumentées aux questions d'évaluation

6.1 Questions relatives aux critères du CAD

6.1.1 PERTINENCE

6.1.1.1 Le programme, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre, correspond-il aux besoins, souhaits, priorités des trois partenaires de SOLSOC, des groupes cibles et surtout de bénéficiaires finaux ?

Plusieurs éléments confèrent au programme une grande pertinence. Il est clair que le programme de Solsoc répond étroitement aux besoins des populations. Il se déploie dans un contexte politique favorable dont les objectifs affichés par le pouvoir sont en phase avec ceux du programme. De plus, le programme s'appuie sur des acteurs existants (PA et PL), parfaitement implantés depuis de nombreuses années dans les quartiers au sein de la population. Ce lien direct avec des partenaires locaux et particulièrement avec les associations et groupements de base dans les quartiers représente la caractéristique la plus pertinente dans le dispositif déployé par le programme.

6.1.2 COHÉRENCE

6.1.2.1 Dans quelle mesure l'intervention est-elle compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution ?

L'intervention du PGM est cohérente et est compatible avec les autres interventions menées au sein du pays. En effet, les questions du travail décent, de la protection sociale, de l'égalité des genres, etc. sont à l'agenda du gouvernement marocain.

6.1.3 EFFICACITÉ

6.1.3.1 Quels ont été les facteurs favorables et défavorables à l'atteinte de l'objectif spécifique et des résultats attendus ?

Les facteurs favorables à l'atteinte de l'objectif spécifique sont liés à la grande expérience des partenaires associés et à leur ancrage dans les quartiers de Casablanca. L'association des 3 partenaires permet de toucher une large population et d'agir avec compétence dans le secteur des IEES et des associations de quartier et plus globalement dans la perspective de développement du travail décent. Le contexte politique marocain semble également favorable à la prise en compte des problématiques sociales liées à la pauvreté, aux emplois précaires et au manque de formation.

Les facteurs défavorables à l'atteinte de l'objectif sont liés principalement à la crise sanitaire qui a véritablement donné un coup d'arrêt aux activités du programme. Le dysfonctionnement entre les PA constitue un autre élément qui n'a permis d'atteindre que partiellement l'objectif spécifique. Il faut également signaler les 3 changements de responsables pays chez Solsoc entre 2016 et 2021 et l'impossibilité d'entrée au Maroc pour ces derniers, pendant la pandémie de Covid-19. Cette situation n'a pas permis d'assurer la continuité nécessaire à l'encadrement et au suivi local du PGM.

6.1.3.1 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint l'objectif spécifique qu'il s'est fixé ? Les indicateurs montrent-ils l'atteinte de l'objectif spécifique ?

Objectif spécifique

Libellé de l'objectif spécifique

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

Indicateurs de résultats

- Les associations, avec les IEES, amènent les citoyens(e)s à mettre en place des actions en faveur de la protection sociale.
- Les IEES augmentent le nombre d'emplois (postes de travail) qui répondent aux normes du travail décent (revenus réguliers et décents, protection sociale...).
- Les IEES utilisent des matières biodégradables ou respectant des critères de durabilité environnementale (circuits courts, norme « bio », faible emballage, produits recyclés...) dans leur production.
- AFAQ, AJR et IFAAP capitalisent et diffusent des expériences innovantes des associations et IEES en matière d'ESS, de protection sociale, droits au travail décent,

en particulier des jeunes et des femmes, de protection de l'environnement et d'égalité hommes-femmes.

- Nombre de nouvelles pratiques observées chez les partenaires (PA et PL) qui témoignent de la plus-value apportée par l'organisation d'une activité thématique ou méthodologique au niveau international, continental ou régional.

Éléments d'évaluation

Les 3 partenaires ayant agi de façon disjointe, il est difficile d'apprécier la façon dont les indicateurs de l'objectif spécifique ont été atteints. En se basant sur les documents de suivi, on peut toutefois considérer que les actions en faveur de la protection sociale ont été menées par les associations, notamment en favorisant l'accès à l'insuline et en appuyant la création de 2 Centres de Santé.

En ce qui concerne la création d'emplois répondant au travail décent, le programme revendique la création de 46 postes de travail permanents dans 8 coopératives. Toutefois, ces postes ne répondent pas entièrement aux critères du travail décent puisqu'ils assurent un contrat pour certains travailleurs, un salaire approchant le SMIG, mais pas l'accès à la protection sociale dont le coût (CNSS)¹³ est encore insoutenable pour les coopératives. Signalons toutefois que les IESS ont créé des « caisses de solidarité » qui permettent d'apporter une aide aux travailleurs rencontrant des difficultés. Ces caisses peuvent également intervenir au niveau des habitants du quartier (décès, maladie).

Sur le plan du respect de l'environnement, l'utilisation de matériaux biodégradables est attestée dans 3 coopératives et les circuits d'approvisionnements courts sont privilégiés

La pandémie a limité les rencontres nationales et internationales avec d'autres acteurs de développement. AFAQ a participé en 2018 à l'atelier Solsoc organisé à Popayán (Colombie) et elle élargit également son action en incluant d'autres organisations de la société civile du grand Casablanca. La charte éthique des IESS s'est inspirée d'éléments abordés lors du séminaire de Popayán. Et enfin, une réflexion sur la mise en place de mutuelles de santé a été enclenchée suite à la participation de IFAAP au colloque de Lomé en janvier 2020.

Conclusion concernant l'objectif spécifique

Les indicateurs de l'objectif spécifique peuvent être considérés comme atteints. Toutefois, la population touchée par les actions ou en ayant bénéficié est peu nombreuse, le projet n'ayant accompagné que 7 IESS et 9 associations au lieu des 15 IESS et des 15 associations prévues. Pour mieux apprécier l'étendue de l'action, il faut tenir compte d'un « effet d'entraînement » qui se traduit par la participation de plus d'IESS notamment dans la création d'une union des coopératives de textile et d'un plus grand nombre d'associations notamment dans le processus de diagnostic des quartiers. Malgré cet élargissement à d'autres groupements, la faiblesse de l'effectif reste problématique, alors que Casablanca compte 4,5 millions d'habitants, des milliers d'associations et d'IESS potentielles.

Résultats attendus

6.1.3.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les 4 résultats qu'il s'est fixés ? Les indicateurs montrent-ils l'atteinte de ces résultats ?

Résultat 1

Libellé du résultat 1

Les associations de quartier sont en capacité de :

¹³ La Caisse Nationale de Sécurité Sociale

- Renforcer leurs compétences pour suivre, concevoir et participer aux stratégies de développement local et devenir une force de proposition auprès des pouvoirs publics.
- Renforcer leurs capacités en matière de gestion et de gouvernance.
- Sensibiliser à la protection sociale et influencer les autorités locales pour son élargissement.
- Animer des cadres de concertation et d'échange sur les préoccupations des citoyens, en particulier celles liées aux thématiques du programme, ainsi que sur la problématique des marchands ambulants.

Indicateurs du résultat

- Nombre d'associations qui sont parvenues à faire intégrer leurs points à l'ordre du jour des Conseils des arrondissements, de la commune et de la région de Casablanca.
- Nombre de nouveaux éléments concernant la protection sociale, l'ESS, le genre et la jeunesse et l'environnement que les associations sont parvenues à faire intégrer à l'échelle de l'arrondissement, de la commune et de la région.
- Nombre d'instances parallèles au Comité de l'égalité et d'équité des chances créées par les associations dans les arrondissements de la ville et de la région de Casablanca pour suivre et évaluer les politiques publiques concernant le genre et la jeunesse.

Éléments d'évaluation

Les indicateurs du résultat tels qu'ils sont repris ci-dessus sont peu utiles à l'évaluation du programme. Ils sont réducteurs et par ailleurs difficiles à vérifier. Au regard de l'évolution du contexte incluant les dysfonctionnements des PA, la pandémie, la crise économique et le faible nombre d'associations et d'IESS suivi par les PA, il semble hasardeux de produire des données quantitatives. En revanche, les thématiques du résultat ont bien été développées par les PA à divers niveaux, même si elles n'ont pas fait l'objet d'une action collective, concertée et planifiée par les 3 partenaires. Ainsi, concernant ces derniers :

Action Jeunes des Associations des Quartiers de Casablanca (AJR) est une association créée en 2005 et affiliée au RESAQ. Elle occupe un coordinateur salarié et est pilotée par un bureau comprenant 6 personnes (dont 2 jeunes femmes), élues par une assemblée générale de 34 jeunes (21 hommes et 13 femmes). AJR est une association qui semble très active et qui bénéficie d'un bon ancrage sur le terrain. Les entretiens avec le coordinateur et le bureau d'AJR ainsi que les visites des associations dans les quartiers confortent une impression d'efficacité et d'engagement des acteurs dans la réalisation de l'objectif spécifique ainsi qu'une excellente maîtrise des thématiques et concepts développés par le programme. L'ensemble des personnes interrogées partage un projet et des objectifs communs.

Sur base de plusieurs diagnostics menés dans les quartiers, AJR a mis en place 5 coordinations locales ainsi qu'un conseil des jeunes composé des représentants des coordinations. Une charte fondatrice qui a été conçue de manière collective et participative, constitue une référence qui encadre le renforcement de l'autonomie des jeunes au sein des quartiers ciblés afin qu'ils soient capables d'exprimer leurs revendications notamment par l'intermédiaire de jeunes leaders. Le renforcement d'une identité collective des jeunes des quartiers populaires doit leur permettre également d'être en mesure d'exprimer, aux niveaux régional et national, leurs besoins, demandes, désirs en vue d'un changement social. Dans cette même dynamique, AJR a organisé la troisième session du Forum Social des Quartiers Populaires, le 26-27-28 novembre 2021, qui a permis de rassembler les divers acteurs intéressés par la vie des quartiers et travaillant avec les groupes les plus vulnérables (jeunes et femmes).

Par rapport à la dimension genre, les coordinations locales des jeunes et le conseil local des jeunes AJR ont veillé au respect de l'équité. Le nombre des filles au sein des 5 coordinations locales est plus élevé que celui des garçons et la responsabilité de la moitié des coordinations est confiée à de jeunes femmes. Il en va de même pour les ateliers d'interpellations et de présentations des thématiques des pétitions qui ont également été assurées par de jeunes femmes.

AJR a également produit un guide des « bonnes pratiques » élaboré sur la base de l'analyse des pratiques de dix associations et initiatives de l'ESS membres ou partenaires d'AJR qui travaillent avec les jeunes ou sur la question des jeunes dans la région de Casablanca-Settat.

AJR a accompagné 3 recherches : l'une réalisée sur « les facteurs prioritaires du chômage des jeunes diplômés de la formation professionnelle » concernant 3 quartiers dans le cadre du « Master recherche de l'ingénierie des programmes de développement économique à la faculté des sciences économiques et sociales Mohammedia », une étude Unesco concernant « La participation politique des jeunes au travers des associations au Maroc » ainsi qu'une étude dans le cadre du Laboratoire des recherches économiques (LARETA) Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Settat.

Lors des élections, AJR a organisé la campagne « écoute ma voix » qui s'est adressée à 4 partis politiques. Dans cette même dynamique d'interpellation du monde politique ; 3 rencontres à distance ont eu lieu avec des représentants de partis politiques et de candidats aux élections de 2021, sous le thème « Interpellation et Suggestion ».

AJR déplore le manque de collaboration entre PA et dit avoir été freiné dans le déploiement de ses activités notamment par le dysfonctionnement du processus de gestion du PGM.

Action femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca (AFAQ) est une association également issue de la mouvance RESAQ. Créée en 2006 elle ne disposera d'un statut légal qu'en 2011. L'association occupe une coordinatrice salariée et est gérée par un bureau de 11 personnes avec une AG qui regroupe des représentants de 80 associations réparties sur 10 quartiers.

Dès 2018 lors de son AG, AFAQ intègre dans son organisation les principes de l'ESS et du travail décent qui sont inscrits dans une charte éthique. En se basant notamment sur la boussole de l'ESS et sur les outputs du séminaire de Kinshasa, AFAQ accompagne les coopératives et associations afin qu'elles intègrent les principes et valeurs de cette économie dans leurs documents internes ainsi que dans leurs pratiques quotidiennes. Le PA a également mené des évaluations afin de s'assurer de l'intégration effective des principes de l'ESS par les associations et coopératives. Il s'agissait également, à l'aide de questionnaires, de focus groups et d'ateliers collectifs, d'identifier les forces et les faiblesses des IESS et des associations, et d'élaborer un plan d'action collectif et individuel adapté à chaque groupement.

AFAQ est très active au niveau du plaidoyer et a fait parvenir ses revendications aux institutions et administrations étatiques (gouvernement, parlement, etc.) notamment en ce qui concerne la conception de textes légaux visant à soutenir la création d'emplois sans discrimination pour les femmes, l'amélioration de leurs revenus et le renforcement des principes de la protection sociale pour toutes les travailleuses et ceci au travers de l'élaboration de 7 mémorandums destinés à interpeller les instances politiques dans les dix conseils d'arrondissement de Casablanca.

AFAQ s'est également impliqué dans le processus électoral, notamment en ce qui concerne la question du genre, en engageant un travail d'interpellation et la remise d'une « feuille de

route » aux candidats lors de la campagne. 3 femmes issues des coordinations féminines locales ont présenté leur candidature aux élections.

AFAQ est impliquée ou à l'origine de nombreuses initiatives telles que : l'Alliance régionale pour le suivi des programmes et partenariats de développement sensible au genre, le « Groupe Égalité », qui vise à unifier les efforts des organisations de défense des droits de l'homme travaillant sur l'égalité, les « Coordinations féminines locales », le « Mouvement pour la Démocratie Paritaire », la « Coalition régionale » pour le suivi des politiques publiques au prisme du genre, la « Coalition 190 » pour un monde du travail sans violence ni harcèlement. Le PA est donc inscrit dans un réseau très étendu de groupements développant des actions favorables à la reconnaissance des droits et de l'égalité des femmes.

Même si Solsoc reste le principal bailleur de fonds, AFAQ a pu obtenir des financements complémentaires (UE, OXFAM) pour mener des actions au bénéfice des femmes marocaines. Cela démontre une capacité à répondre à des appels d'offres et à gérer des ressources selon différentes modalités (durabilité).

Les différents entretiens menés avec la coordinatrice, le bureau, les membres d'associations et de coopératives, ainsi que les très nombreuses visites de terrain mettent en évidence l'engagement, la maîtrise des concepts et valeurs du PGM et une très grande efficacité d'AFAQ dans ses diverses actions, d'appui, de formation, d'encadrement, de suivi des IESS, de plaidoyer à destination des autorités, de diffusion des acquis, etc. De ce point de vue, ce partenaire associé s'inscrit donc parfaitement dans le résultat attendu 1.

Comme le partenaire AJR, AFAQ déplore le manque de collaboration entre les PA et le dysfonctionnement du dispositif de gestion du PGM, qui a représenté un frein important pour le déploiement des activités. La non-utilisation du local acheté par le projet et devant servir notamment de vitrine à l'activité des femmes constitue un grief important d'AFAQ à l'égard de l'organisation.

L'Institut de Formation et d'Accompagnement des Associations de Proximité (IFAAP) est créé en 2017, à l'initiative des permanents du RESAQ. Dans l'organisation du PGM, Il constitue une sorte de structure faitière par rapport aux 2 autres partenaires associés et met à leur disposition ainsi qu'aux associations de quartier son expertise en matière de formation et d'animation. L'IFAAP emploie 5 salariés, le directeur et coordinateur du programme, un responsable administratif et financier, un coordinateur pour les IESS, un coordinateur pour les associations, une secrétaire. IFAAP dispose également de la dotation financière la plus importante incluant le financement des stratégies des PL. En début du programme en 2017, l'IFAAP n'a pas la personnalité juridique lui permettant d'accueillir et gérer des financements étrangers. L'association obtiendra son récépissé¹⁴ en septembre 2017. Le problème du statut de l'IFAAP crée des tensions entre les partenaires, car la gestion est assurée temporairement par le partenaire associé AJR qui, lui, dispose de la personnalité juridique. Le statut d'IFAAP reste encore aujourd'hui problématique, car les salariés constituent le bureau, ce qui représente une source de conflits d'intérêts du point de vue des autres PA. La situation serait également en contradiction avec le droit associatif marocain.

Dans l'architecture du programme, l'IFAAP « *accompagne le processus du programme dans toutes ses étapes, coordonne avec les 2 autres partenaires (AFAQ et AJR) son suivi, finance la majeure partie des stratégies de renforcement des organisations à la base et anime des espaces d'auto-évaluation collective pour capitaliser sur les expériences avancées* ».

¹⁴ Document qui valide la reconnaissance officielle de l'association.

L'action de l'IFAAP s'est déployée au niveau d'AJR et d'AFAQ ainsi qu'au niveau des PL qu'il a renforcés sur les plans : de la gestion, de l'organisation, de la communication, etc. et qu'il a accompagnés dans la constitution des plaidoyers à destination des instances officielles locales, régionales et nationales. L'IFAAP a accompagné plusieurs coopératives et coordinations des associations et coopératives au niveau de 5 quartiers de Casablanca (Sidi Bernoussi, Ain Sebaa, Sidi Moumen, Roche noire et Mers sultan), notamment en aidant au diagnostic des besoins, en établissant des plans stratégiques et en formalisant les documents de référence. IFAAP est intervenu également dans le cadre de la coordination régionale « *la voix de la société civile démocrate région Casa-Settat* », notamment au niveau de processus d'élaboration et la validation de la charte éthique. L'IFAAP a participé également à de nombreuses rencontres avec des acteurs de développement et a apporté un appui en matière de planification, de sensibilisation et d'information lors de réunions de travail.

Sur le plan international, IFAAP a participé au forum du conseil Wallonie Brussels International (CWBCI) organisé à Bruxelles et y a contribué, avec d'autres acteurs de la Plateforme Travail Décent, aux réflexions et propositions (atelier sur l'Economie Sociale et Solidaire) pour l'élaboration de la politique de coopération au développement du gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. IFAAP a également eu l'occasion de rencontrer d'autres acteurs lors de son passage à Bruxelles comme le CNCD et les Femmes prévoyantes socialistes (FPS).

Les entretiens avec les membres de l'équipe IFAAP mettent en évidence les compétences des différents membres et leur grande maîtrise des concepts et thématiques du PGM, mais ils révèlent également des divergences importantes concernant la façon de conduire et de gérer l'action. Les visites de terrain montrent aussi la capacité du PA à assurer le suivi et la formation adéquate des PL.

Conclusion concernant le résultat 1

On peut considérer que le **résultat 1 a été pratiquement atteint** par les PA, mais en ordre dispersé. En effet, le dysfonctionnement du dispositif de coordination générale du PGM et la difficulté d'élaborer des actions concertées et correctement financées ont poussé chaque PA à se débrouiller seul afin d'atteindre les objectifs attendus. De nombreuses actions de qualité ont été menées par chacun des partenaires du PGM, mais il est manifeste qu'elles auraient pu être bien plus efficaces et auraient permis de toucher une population bien plus importante si les 3 PA avaient travaillé ensemble à leur réalisation. Or, c'est précisément la synergie entre les 3 partenaires avec leurs acquis et compétences spécifiques et complémentaires qui constitue la singularité et la colonne vertébrale de l'action du PGM au Maroc. On ne peut que déplorer ce dysfonctionnement majeur dans le déploiement du PGM au Maroc en souhaitant que les 3 PA puissent rétablir les conditions d'une action collective forte et concertée.

Résultat 2

Libellés du résultat 2

Les IEES sont en capacité de :

- Disposer d'une vision commune et appropriée des principes de l'ESS qu'elles déclinent dans une stratégie claire.
- Renforcer leur gestion interne, leur capacité de production et de commercialisation, leur aptitude à nouer des partenariats, ainsi que leur compétitivité.
- Constituer un réseau régional pour échanger leurs expériences et pratiques, renforcer les complémentarités et leurs plaidoyers.
- Mettre en place des activités au profit des populations des quartiers.

- Définir des critères de transparence, de contrôle interne et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation.
- Indicateurs du résultat
- Nombre d'IESS qui a validé, avec leurs membres, leurs bilans financiers et moraux et comptes de résultat au sein de leurs instances décisionnelles (8).
- Une charte éthique a été élaborée de façon participative et collective, sur base des principes de la « boussole de l'ESS », et les IESS y ont adhéré.
- Les IESS accompagnées par le programme augmentent leurs revenus.

Éléments d'évaluation

Les indicateurs du résultat apparaissent comme très réducteurs par rapport à l'intitulé du résultat attendu. Par contre, les thématiques du résultat ont bien été développées par les PA et les PL à divers niveaux, même si elles n'ont pas fait l'objet d'une action collective, concertée et planifiée par les 3 partenaires. Le PGM annonce que 5 IESS sur les 7 suivies auraient validé leurs bilans financiers et moraux au sein de leur AG.

Les IESS encadrées par le PGM disposent d'une vision commune et appropriée des principes de l'ESS notamment grâce à la « boussole de l'ESS » élaborée par le projet et qui constitue un véritablement document de référence. Une charte éthique basée sur la boussole a été approuvée collectivement.

Cette charte clarifie le rôle et l'engagement des Initiatives dans la défense des valeurs d'une société démocratique, progressiste, tolérante et ouverte pour tous(tes), caractérisée par l'égalité et la justice sociale. Le contenu de cette charte devra être approuvé par toute nouvelle IESS souhaitant adhérer au PGM. Les IESS ont adopté de nouveaux outils pour le suivi, la gestion administrative et financière et la commercialisation de leur production.

Les coopératives rencontrées sont d'abord préoccupées par leur survie économique et ne sont pas, pour cette raison, toujours en mesure d'appliquer, tous les préceptes de l'ESS. Par contre, tous les groupes rencontrés intègrent progressivement ces aspects en fonction de leur développement. Il est intéressant de constater que les aspects de l'ESS sont naturellement présents dans les IESS et comme le faisait remarquer une responsable de coopérative « *on faisait de l'économie sociale et solidaire sans le savoir* ».

Les 6 coopératives visitées (coiffure, soins de beauté, confection et production de nourriture), ont incontestablement des capacités de production conséquentes et sont capables de s'adapter à la demande. Elles disposent d'une organisation solide et bien gérée, intègrent des systèmes de solidarité interne entre les travailleurs, mais aussi vis-à-vis du quartier. Plusieurs coopératives organisent également des formations pour les jeunes du quartier et ont la capacité de délivrer un « certificat » officiel qui a valeur sur le marché du travail. Une des coopératives visitées a organisé une crèche pour son personnel qui est accessible aux femmes du quartier. D'une façon générale, les IESS augmentent leurs revenus et sont dans certains cas, capables d'acquérir du matériel sur fonds propres, ce qui est un gage certain de pérennité.

Les IESS se connaissent et constituent un petit réseau capable de s'entraider notamment pour répondre à des opportunités économiques. Les IESS rencontrées restent très demandeuses de formations afin de renforcer leur capacité de gestion administrative et financière. Elles estiment que les formations dispensées par le programme sont de qualité insuffisante et expriment le besoin d'un meilleur encadrement et suivi.

Conclusion concernant le résultat 2

On peut considérer que **le résultat 2 est partiellement atteint**, toutefois le PGM n'a réussi à encadrer que 7 IESS sur un total de 15 prévu dans l'objectif spécifique. La faiblesse de cet

échantillon s'explique mal alors que le nombre d'IESS au Maroc est en constante progression. Il est clair que le dysfonctionnement entre les PA est responsable de cet état de fait ainsi que les effets de la pandémie et de la crise économique. Ce qui compense la faiblesse de l'échantillon, c'est l'effet d'entraînement que les groupes appuyés par le programme génère dans les quartiers, notamment quand ils appuient la création d'autres IESS dans les quartiers. La « réussite » des coopératives est contagieuse et les principes de l'ESS percolent dans les quartiers où sont situées les coopératives. Cet effet a été constaté notamment lors de la visite des quartiers, mais reste évidemment non quantifiable.

Résultat 3

Libellé du résultat

Les partenaires associés du programme (AFAQ, AJR et IFAAP) sont en capacité de :

- Renforcer leur coordination entre PA, et avec les partenaires limitrophes et stratégiques du programme, pour partager des bonnes pratiques, créer des alliances et réseaux et animer des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation.
- Diversifier leurs ressources et partenaires financiers.
- Devenir une référence dans l'accompagnement et l'appui aux IESS à différents niveaux.
- Documenter et capitaliser les expériences des associations et des IESS.
- Indicateurs du résultat
- Les trois PA créent des nouveaux cadres de concertation et d'échange aux différents niveaux autour des principes de l'ESS, des droits au travail, de la protection sociale, du genre et/ou du développement durable
- AFAQ, AJR et IFAAP diversifient les sources de financement de manière à consolider leur autonomie et leur indépendance.

Éléments d'évaluation

À partir de 2019 le fonctionnement entre les PA va devenir problématique. Il semble que l'usage fait des ressources financières du programme soit à l'origine du dysfonctionnement. IFAAP, qui bénéficie de la dotation la plus importante 976.018,07€ (l'AJR est doté d'un budget 125.074€ et l'AFAQ de 139.012€), semble, d'après ce qu'en disent AJR et AFAQ, considérer ce budget comme étant le sien, alors qu'une part importante de cette ressource devait servir à financer leurs actions. Il semble, de ce point de vue, qu'il y ait eu une tendance du responsable administratif et financier (démissionnaire) d'IFAAP à gérer les trois budgets comme un budget unique. De son côté, le RAF se plaint de ne pas avoir reçu régulièrement les justificatifs des dépenses engagées par les partenaires. Cet imbroglio envenime durablement les relations entre l'IFAAP et ses partenaires. Parmi les griefs d'AJR et d'AFAQ, il y a également le fait qu'IFAAP ne dispose pas d'un bureau indépendant et que ce sont les salariés qui se retrouvent dans cette instance décisionnelle (juge et partie). De plus, le dispositif de planification et de gestion du PGM est complexe et les statuts des différents membres des organes mal définis génèreraient des conflits d'intérêts et du clientélisme selon certains partenaires. Cette situation délétère sera encore renforcée par la survenue de la pandémie et ses effets sur les actions et sur la mobilité des acteurs. L'achat d'un local qui devait servir de vitrine pour l'activité des PL et qui est inoccupé depuis 2 ans, faute d'un accord sur sa destination effective, est un exemple manifeste du dysfonctionnement de l'organisation locale du PGM.

Les PA ont créé individuellement des cadres de concertation et d'échange autour des principes de l'ESS, des droits au travail, de la protection sociale, du genre et/ou du développement durable. Ils ont également mené de nombreuses actions de plaidoyer vers différentes instances

publiques. Mais ces initiatives restent limitées et ne concernent qu'un échantillon assez réduit d'ESS et associations (PL).

Sur le plan financier, les 3 PA restent principalement dépendants de Solsoc et cela même si des financements complémentaires ont été obtenus pour mener certaines actions. On ne peut donc parler de renforcement de l'autonomie et de l'indépendance des partenaires associés.

Conclusion concernant le résultat 3

Les éléments recueillis lors de l'évaluation permettent de dire qu'en dehors de la création des cadres de concertation et d'échange prévus par l'indicateur (5), **le résultat 3 n'est atteint que partiellement.** Les 3 PA n'ont pas été en mesure d'atteindre le résultat attendu qui visait notamment à renforcer leur coordination du fait de leurs dissensions. Ils n'ont que très peu diversifié les sources de financement de même qu'on ne peut dire qu'ils aient réussi à documenter et capitaliser collectivement les expériences des associations et des IESS.

Toutefois, la discorde entre les PA ne semble pas irréductible et leur fonctionnement en synergie, tout à fait indispensable pour la poursuite du programme, est envisageable dans un contexte laissant plus d'autonomie décisionnelle et financière à chacun des partenaires tout en conservant d'indispensables espaces de planification et de coordination des actions.

Résultat 4

Libellé du résultat

Les partenaires du programme commun (PA et PL) renforcent leurs pratiques d'échange, de collaboration et de synergie au plan international, continental et régional en vue de l'amélioration de leurs compétences et de leurs capacités (techniques, méthodologiques et de plaidoyer).

Indicateurs du résultat

- Nombre de nouvelles pratiques observées chez les partenaires (PA et PL) qui témoignent de la plus-value apportée par l'organisation d'une activité thématique ou méthodologique au niveau international, continental ou régional.
- Nombre de partenaires (PA et PL) ayant partagé et analysé collectivement leurs expériences lors d'une activité thématique ou méthodologique organisée au niveau international, continental ou régional.

Éléments d'évaluation

La lecture des documents de suivi ne permet pas d'identifier de nouvelles pratiques issues des échanges sur les plans international, continental et régional, mais plutôt des améliorations au niveau de documents de références, notamment le mémorandum de l'ESS, la charte de l'ESS, le développement d'un axe de réflexion concernant la mise en place de mutuelles de santé à base communautaire et le développement de pratiques d'évaluation au sein des IESS. En revanche, les échanges avec d'autres acteurs sont riches et appréciés par les PA et les PL et les confortent dans l'engagement et le développement de leurs propres actions. C'est cet élément dynamique qui constitue le bénéfice principal des rencontres.

De nombreuses activités (PA et PL) de collaboration et de synergie aux plans international, continental et régional ont eu lieu. Notamment lors de la participation au « séminaire international FADOC », au réseau MENA de dialogue social (Jordanie), au Forum international Maroc-Sénégal /Maroc-Côte d'Ivoire de l'économie sociale et solidaire, à l'AG de la coalition nationale pour une justice climatique, au réseau arabe de redevabilité sociale, à la dynamique de la société civile au niveau international PGA (Peoples' Global action), au forum du conseil Wallonie Brussels International (CWBCI), etc. Des échanges de pratiques ont été initiés avec

d'autres acteurs, notamment au sommet international de MOUKAWILA, ou encore avec l'Association démocratique des femmes du Maroc. Faute d'obtenir les visas nécessaires, les PA ne pourront participer à 2 réunions internationales organisées en RDC en 2018 et 2021 par Solsoc dans le domaine de l'ESS. Un représentant d'IFAAP a participé à la rencontre des acteurs mutuellistes d'Afrique à Lomé, organisée par l'AIM et Masmut en mars 2019. Un représentant d'IFAAP et un représentant d'AJR ont participé à la 7^{ième} rencontre internationale des partenaires à Bruxelles en octobre 2018

À partir de 2019 et le développement de la pandémie, les contacts et la participation à des événements de portée internationale vont être sensiblement réduits. Pas de participation des partenaires marocains à la 8^{ième} édition de la rencontre internationale des partenaires au Sénégal, l'espace aérien marocain ayant été fermé quelques jours avant le début des travaux au Sénégal.

Conclusion concernant le résultat 4

Les documents produits par les PA durant les deux premières années du PGM font référence à de nombreuses activités tournées vers des participations et prise de contact avec des instances internationales, continentales et régionales. Les entretiens menés avec les PA et PL démontrent un vif intérêt de ceux-ci pour le développement de contacts et surtout de possibilités d'échanges avec d'autres concernant leurs pratiques de terrain. Cependant, dès 2019, le contexte pandémique a restreint les possibilités de contacts sur le plan international, mais aussi localement. Prenant en compte cette limite, on peut estimer que le **résultats 4 a été atteint**.

6.1.4 EFFICIENCE

« Mesure du rapport entre les produits – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les obtenir »

6.1.4.1 Les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été gérées rationnellement afin d'atteindre au mieux l'objectif spécifique et de produire les 4 résultats du programme au Maroc ?

Il est manifeste que les ressources humaines du PGM ont été sous-utilisées. La discordance entre les PA n'a pas permis de potentialiser les diverses compétences dans la perspective de synergie envisagée par le programme.

Sur le plan de la gestion financière, il faut noter plusieurs points négatifs concernant l'organisation comptable et administrative des partenaires et rendant la détermination de l'efficacité sujette à caution.

On relève notamment :

- le volume des informations reçues est tel qu'il est très difficile de pouvoir en ressortir des informations utiles pour l'évaluation du projet. Les informations reçues sont trop détaillées et sans possibilité de tri aisé des données.
- l'absence d'une comptabilité analytique par programme et par activité, qui n'aide pas à un établissement efficace des rapports financiers par programme,
- la gestion et le classement de la documentation des opérations comptables au sein du service administratif et financier ne sont pas à la hauteur des besoins du projet et ne répondent pas aux attentes normales dans un tel cadre.
- l'acquisition d'un actif immobilier en 2018 dédié en principe aux coopératives de quartier, mais toujours non utilisé au jour de la visite de terrain.

L'entretien avec le RAF (démissionnaire) met en évidence une mauvaise répartition du budget entre les PA. L'IFAAP a tendance à considérer que la dotation qui lui est allouée est son budget propre alors qu'il s'agit d'un montant qui doit servir à financer les actions des 2 autres PA. Il nous dit également que les justificatifs de dépenses des PA ne lui sont pas transmis et que dans ces conditions, il est impossible de gérer correctement le programme. De leur côté AFAQ et AJR nous disent avoir eu de grandes difficultés à obtenir des financements pour mener leurs actions. Sur base de la compilation des frais 2017-2021, on notera que 21,23 % des frais ont été consacrés aux investissements (17,95 % pour les PL), que 39,69 % concernent le fonctionnement et 39,08 % les coûts de personnel.

MAROC - ANALYSE DE L'EFFICIENCE							
période 2017-2021							
dépenses totales effectives par Partenaire							
	Investissements	Investissements PL	Fonctionnement S	Fonctionnement PA	Fonctionnement PL	Personnel	Total
SOLSOC 2017	-	-	231,77	-	-	-	231,77
AJR 2017	1.621,87	-	-	22.197,84	-	10.887,87	34.707,58
AFAQ 2017	-	-	-	8.726,58	-	7.229,38	15.955,96
IFAAP 2017	-	-	-	11.742,90	9.280,51	56.909,44	77.932,85
SOLSOC 2018	-	-	374,68	-	-	-	374,68
AJR 2018	1.978,07	-	-	30.424,77	-	9.360,06	41.762,90
AFAQ 2018	221,73	-	-	44.919,41	-	9.302,91	54.444,05
IFAAP 2018	1.752,70	196.160,87	-	16.568,42	75.606,17	61.733,11	351.821,27
SOLSOC 2019	-	-	259,60	-	-	-	259,60
AJR 2019	-	-	-	10.307,70	-	2.894,54	13.202,24
AFAQ 2019	-	-	-	16.858,89	-	9.367,48	26.226,37
IFAAP 2019	24.513,74	-	-	16.608,36	23.330,09	64.517,15	128.969,34
SOLSOC 2020	-	-	346,05	-	-	-	346,05
AJR 2020	2.947,93	-	-	12.720,24	-	10.683,18	26.351,35
AFAQ 2020	1.183,18	-	-	22.487,26	-	10.288,58	33.959,02
IFAAP 2020	1.379,96	-	-	18.973,10	12.502,43	72.334,84	105.190,33
SOLSOC 2021	-	-	127,71	-	-	-	127,71
AJR 2021	-	-	-	10.600,15	-	14.105,32	24.705,47
AFAQ 2021	241,26	-	-	17.883,28	-	13.842,60	31.967,14
IFAAP 2021	-	-	-	50.693,77	-	73.592,30	124.286,07
	35.840,44	196.160,87	1.339,81	311.712,67	120.719,20	427.048,76	1.092.821,75
	3,28%	17,95%	0,12%	28,52%	11,05%	39,08%	100,00%
		21,23%		39,69%		39,08%	
		investissement		fonctionnement		personnel	

6.1.4.2 Ont-elles été suffisantes, quantitativement et qualitativement ?

Une manière de déterminer l'efficacité est d'établir un ratio entre les budgets totaux et le nombre de personnes bénéficiaires (membres des associations, membres des IESS, personnes ayant participé aux formations). Si l'on s'en tient aux membres des 7 IESS et 9 associations, soit environ 500 personnes, le coût par bénéficiaire nous semble très élevé. Il faut toutefois élargir la notion de « bénéficiaire » puisque dans leurs activités (actions d'incidence) les PA et PL s'adressent à une large population, mais dont le nombre est non-quantifiable et invérifiable.

Le taux d'exécution 17-21 = 82% (soit 243.000€ non dépensé) ne témoigne pas d'une bonne gestion puisque ces sommes n'ont pas été versées parce que « *les conditions n'étaient plus réunies pour garantir une gestion correcte* ». De plus, le fait de ne pas dépenser l'intégralité du subside ne démontre pas que la partie dépensée l'ait été avec l'efficacité attendue.

Les éléments qui ont été recueillis ne démontrent pas une bonne gestion des ressources et par conséquent ne concluent pas une efficacité acceptable du PGM.

6.1.5 IMPACT

6.1.5.1 Quels sont les effets concrets du programme sur le fonctionnement et l'organisation des trois partenaires marocains (IFAAP, AFAQ, AJR) ?

Comme cela a été développé précédemment, il faut constater l'échec de la collaboration des

3 PA. Des conflits de pouvoir, des difficultés de gestion ont progressivement miné les relations entre les 3 PA jusqu'à provoquer une véritable rupture. Chaque PA a poursuivi son activité de façon individuelle et en ce qui concerne AJR et AFAQ, en ne disposant plus des ressources financières suffisantes pour développer les actions de terrain. Les différentes instances du programme : comité tripartite, comité de pilotage, équipe de coordination élargie, comité de gestion de programme association (CGPA) et comité de gestion des IESS (CGPI) n'ont pas fonctionné correctement. De plus, le mandat des participants dans ces différents organes n'étant pas suffisamment clarifié, il a suscité des soupçons concernant des conflits d'intérêts ou du clientélisme de la part de plusieurs participants. La complexité du dispositif de planification et de gestion du programme est, entre autres, à l'origine d'un dysfonctionnement dont les conséquences ont été lourdes pour le déploiement de l'action sur le terrain.

6.1.5.2 Quels sont les effets concrets du programme sur le fonctionnement et l'organisation des groupes-cibles et bénéficiaires finaux du programme (associations, les Initiatives d'Économie Sociale et Solidaire) ?

Le PGM n'a pas atteint complètement l'objectif spécifique qui était : le renforcement sur les plans technique, politique et stratégique de 15 initiatives d'économie sociale et de 15 associations issues des quartiers populaires de Casablanca. Seules 9 associations et 7 IESS ont bénéficié d'un appui, ce qui limite l'impact effectif du programme. Pour ces organismes, l'intervention du PGM a eu une influence très favorable. Qu'il s'agisse de formations, du financement d'actions, de la fourniture d'équipement, etc. le PGM a permis aux associations et au IESS de prendre de l'envergure et de se développer. Les entreprises d'économie sociale visitées sont dynamiques et suffisamment rentables que pour rétribuer correctement leurs travailleuses(eurs). Les associations ont également pu développer des activités qui bénéficient à leurs membres, mais aussi aux quartiers dans lesquels elles sont présentes. Si le cota prévu d'IESS et d'associations n'est pas atteint par le PGM, il est important de signaler que les groupements appuyés par le projet ont un « effet d'entraînement » dans les quartiers où ils sont installés et qu'ils suscitent le développement de nouvelles initiatives. Par ailleurs, de nombreuses associations ont participé aux activités et ont été associées à des espaces de concertation. 5 coordinations jeunes ont été créées et appuyées ainsi qu'un conseil des Jeunes et 10 coordinations féminines.

6.1.5.3 Quels sont les effets concrets du programme sur les conditions d'existence des membres des groupes-cibles et plus globalement sur bénéficiaires finaux ?

L'impact du PGM sur les conditions d'existence des travailleurs des IESS et des membres des associations est très favorable. Ce sont principalement les femmes qui bénéficient des appuis du programme, à la fois sur le plan des conditions matérielles, mais aussi sur le plan de leur autonomie et de l'acquisition de leurs droits. Les associations féminines soutenues par le programme constituent des espaces qui permettent aux membres de se réunir, de bénéficier de formations et d'échapper en quelque sorte au contrôle patriarcal. Les observations de terrain mettent en évidence la grande cohérence des groupes que les participants considèrent même comme leur famille (« *mieux que ma famille* »). Les associations réunissent des femmes qui, bien souvent, sont isolées dans leur foyer ; elles trouvent dans les échanges avec d'autres femmes un soutien psychologique, mais aussi des appuis pour gagner en autonomie.

6.1.6 DURABILITÉ

6.1.6.1 Économique et financière : les interventions du programme permettent-elles aux trois partenaires de SOLSOC et aux groupements ciblés par ces mêmes partenaires d'assurer leur survie et la poursuite de leurs activités ?

Les trois partenaires associés restent dépendants de l'appui financier de Solsoc. Malgré quelques financements complémentaires, le PGM représente encore la seule possibilité pour les PA de couvrir les salaires et les frais de fonctionnement. Pour l'instant et à défaut de recourir à de nouvelles sources de financement (bailleurs, subsides de l'État marocain, etc.), l'action des PA ne peut être considérée comme pérenne. Par contre, Les associations qui ont été appuyées peuvent être considérées comme pérennes puisque leur existence ne dépend pas ou peu d'apport extérieurs. Les IESS peuvent être considérées comme pérennes dès que leurs ressources liées au déploiement de leurs activités leur permettent un fonctionnement autonome, ce qui est le cas de plusieurs coopératives visitées sur le terrain dont certaines ont même pu acquérir des équipements sur fonds propres, ce qui offre des garanties manifestes quant à leur durabilité.

6.1.6.2 Sociale : les avantages que les groupes cibles et bénéficiaires finaux retirent du programme sont-ils pérennes ? Vont-ils perdurer au-delà du terme du programme ?

L'appui du PGM aux associations et IESS a un caractère pérenne. Les IESS et associations visitées à Casablanca semblent en mesure de poursuivre leurs activités sans l'appui du programme. Le renforcement des capacités politiques, techniques, stratégiques, financières engendrent l'acquisition de compétences à la fois **durables et transmissibles** à d'autres groupements.

6.1.6.3 Environnementale : le programme a-t-il des effets à long terme sur l'environnement au Maroc ? Si oui, lesquels et par quelles voies ?

L'incidence du PGM sur la question de l'environnement est globalement assez réduite. Toutefois, des initiatives en matière d'emballage de produits alimentaires et cosmétiques ont été prises par les partenaires limitrophes. De même, des associations ont mené des actions en faveur du tri sélectif ou encore de la réhabilitation d'espaces verts ou de bâtiments à usage collectif qui étaient insalubres. Rappelons toutefois que dans un contexte de grande précarité, les questions touchant à l'environnement restent une préoccupation mineure pour des populations pour lesquelles la satisfaction des besoins élémentaires demeure la préoccupation principale et quotidienne.

6.2 Questions relatives aux critères complémentaires

6.2.1 QUALITÉ DU DOSSIER DE PROJET

6.2.1.1 Le dossier de projet et son cadre logique sont-ils clairement présentés et structurés ?

L'objectif du programme Solsoc est d'agir à différents niveaux (Micro des organisations de base, Méso sur les plans régional et national et Macro aux plans international et sous-régional), en favorisant le renforcement des capacités (politiques, techniques, stratégiques, financières) des acteurs pour ces différents niveaux d'action. Ces objectifs pour le moins ambitieux sont déployés dans un projet dont l'architecture est complexe et peu lisible. Le recours à différents critères d'évaluation renforce encore une impression de complexité. Dans cette même perspective, les objectifs assignés aux PA sont très diversifiés et semblent parfois hors de portée : agir sur : l'environnement, l'égalité hommes-femmes, la protection sociale, la promotion des alternatives économiques, l'accès aux emplois durable et décents,

l'apprentissage de la démocratie participative, la transition démocratique. Les indicateurs tels que présentés dans le cadre logique sont quelque peu décalés par rapport aux résultats attendus. Le dossier de programme gagnerait à mieux cibler les activités et les objectifs en adoptant des critères d'évaluation plus souples et capables d'adaptation à l'évolution de la réalité de terrain.

6.2.1.2 Permettent-ils de comprendre, de suivre et de gérer aisément le programme au Maroc ?

La gestion du programme s'opère sur trois niveaux et selon trois techniques différentes, ce qui complexifie à la fois sa compréhension et sa mise en œuvre. Un premier niveau est celui de la cartographie des incidences d'où sont issus les journaux et les marqueurs de progrès qui sont les jalons utilisés pour suivre le programme. Un second niveau est celui de la planification par objectifs avec son cadre logique, sa logique d'intervention et ses indicateurs qui servent de base à l'évaluation finale. Un troisième niveau est celui des budgets qui sont structurés autour de stratégies qui font référence à la cartographie des incidences. Une simplification de cet assemblage méthodologique faciliterait le suivi-évaluation du programme.

Conséquence de diverses modifications contextuelles et organisationnelles et adaptation du PGM à la réalité du terrain, la plupart des indicateurs présentés dans le cadre logique semblent peu adéquats ou ont perdu de leur pertinence comme critères d'évaluation de l'atteinte des résultats au fil du programme. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'ils font référence à des données quantifiables. Il est donc préférable d'envisager l'évaluation sur la base du libellé des résultats attendus. Le cadre logique est un outil construit « à priori » qui apparaît peu performant lorsque le contexte social et politique dans lequel se déroule le programme connaît des modifications substantielles.

6.2.2 GENRE

6.2.2.1 Comment le programme a-t-il pris en compte la problématique du genre ?

Dans son énoncé, le PGM prend largement en compte la problématique du genre dans tous ses domaines d'actions. Les entretiens avec les différents répondants et les observations de terrain montrent que cette problématique est vraiment intégrée par tous les participants et considérée par eux comme un axe de travail essentiel.

6.2.2.2 Quel est l'impact du programme sur l'égalité entre les genres au sein des partenaires de SOLSOC, des groupes cibles et des bénéficiaires finaux ?

L'impact du PGM est particulièrement visible dans les IESS et coopératives essentiellement constituées de femmes. Le développement des activités des associations et des IESS constitue un facteur d'émancipation et d'autonomie des femmes. Les progrès concernent souvent des situations individuelles (autorisation maritale de quitter le domicile, autonomisation financière, etc.), mais ces petits gains ont un impact plus global et installent un climat revendicatif qui porte ses fruits plus globalement (ex : partage d'un espace jusqu'alors exclusivement réservé aux hommes). Il s'agit certes de petites avancées, mais qui ont beaucoup de sens dans la société marocaine encore très patriarcale.

6.2.3 PARTICIPATION – APPROPRIATION

6.2.3.1 Les partenaires de SOLSOC ont-ils participé activement à la conception du programme, à sa rédaction et à sa mise en œuvre ?

Les partenaires de SOLSOC ont participé activement à la conception du programme « Travail Décemment 2017-2021 » au cours d'un atelier et d'échanges ultérieurs en appliquant les principes

de la cartographie des incidences. Les partenaires marquent unanimement leur satisfaction à cet égard.

6.2.3.2 Ont-ils eu la possibilité d'en modifier le cours en cas de nécessité ?

Les partenaires ont effectivement pu demander et opérer des réorientations programmatiques et budgétaires en concertation et avec l'accord du responsable pays de SOLSOC.

6.2.3.3 Question 3 : Les avis des groupes cibles et des bénéficiaires finaux ont-ils été concrètement pris en compte dans le cours du programme ? Si oui, comment ? Si tel n'est pas le cas, pourquoi ?

Des représentants des groupes cibles ont été invités à participer à l'élaboration du programme « Travail Dément 2017-2021 ». Il apparaît cependant que les échanges ont principalement concerné les partenaires associés et limitrophes, mais beaucoup moins les bénéficiaires finaux. Des remarques ont été formulées à ce propos au cours de l'évaluation, demandant une consultation plus approfondie des groupes cibles.

6.2.4 SYNERGIE - PARTENARIAT

6.2.4.1 Quelles sont les modalités de partenariat appliquées au cours du programme ? Ces modalités ont-elles rencontré la satisfaction de SOLSOC autant que de ses trois partenaires marocains ?

La philosophie d'action de Solsoc est d'être le moins interventionniste possible et pour cette raison, elle transfère entièrement la responsabilité de l'exécution du programme aux partenaires associés. Ceux-ci bénéficient donc d'une autonomie importante dans la gestion du PGM et dans l'implémentation des actions. Le suivi s'opère par l'intermédiaire de divers documents et rapports ainsi que lors de la visite de terrain du responsable pays, car Solsoc n'a pas de représentant permanent au Maroc. Des conventions de partenariat sont signées chaque année entre SOLSOC et ses partenaires. Ces conventions précisent le cadre budgétaire annuel et les lignes directrices des interventions. Ce modèle de gestion est très apprécié par les partenaires ; toutefois, lorsque le partenariat local dysfonctionne, ce qui est le cas au Maroc, Solsoc est mis en grande difficulté pour assurer le suivi du programme et son rapportage.

6.3 Questions relatives aux critères de la théorie du changement

Plutôt que de faire état d'acquis quantifiables, il est sans doute plus intéressant d'évoquer des tendances fortes vers la concrétisation des changements. L'appui des partenaires associés est assez inégal et est parfois jugé insuffisant. Le nombre limité d'associations et d'IESS accompagnées par le programme, (soit 7 IESS pour un objectif initial de 15 et 9 associations pour un objectif initial de 15) ne représente pas un échantillon suffisant pour pouvoir apprécier une dynamique de changement. Quoi qu'il en soit, dans les IESS et associations rencontrées, les changements sous-tendus par les hypothèses font l'objet d'une préoccupation constante et certains groupements arrivent à progresser vers l'idéal, notamment du travail décent.

6.3.1 AXE 1

6.3.1.1 Les associations de quartiers et les IESS sont renforcées grâce à l'appui des partenaires associés.

Les associations de quartier et IESS sont effectivement renforcées par l'appui des partenaires associés. Les apports en termes de formations ou d'investissement matériel ont permis le décollage de plusieurs coopératives. La fourniture de machines et d'outillages a très concrètement permis l'inscription des IESS dans un cadre économique plus formel. Toutefois,

le nombre d'association et d'IESS appuyées par le projet reste très faible par rapport au potentiel existant dans les quartiers.

6.3.2 AXE 2

6.3.2.1 Les associations de quartier et les IESS intègrent de nouveaux éléments relatifs au genre, à la jeunesse, à l'environnement, à l'économie sociale et solidaire.

Les associations et IESS appuyées par le projet intègrent effectivement dans leurs actions les éléments relatifs au genre, à la jeunesse, à l'environnement, à l'économie sociale et solidaire et plus globalement au travail décent. Toutefois, cette intégration se fait de manière très progressive en fonction du degré de développement des groupes. Pour les IESS, la préoccupation principale est celle de la survie économique et c'est seulement une fois que celle-ci est acquise que sont développés les aspects liés au travail décent.

6.3.3 AXE 3

6.3.3.1 Les associations de quartier et les IESS obtiennent un élargissement et une amélioration de la protection sociale dans les politiques locales et régionales.

L'assurance maladie obligatoire (AMO) est une initiative récente (2021) du pouvoir marocain. L'objectif de l'AMO est la généralisation effective de la protection sociale à tous les citoyens. Dans ce contexte favorable, les 3 PA vont avoir un rôle déterminant à jouer dans la vulgarisation de l'information à fournir aux citoyens afin que ceux-ci soient en mesure de faire valoir leurs droits.

6.3.4 AXE 4

6.3.4.1 Les associations de quartier et les IESS créent des emplois durables, en particulier pour les jeunes et les femmes.

Les associations et IESS arrivent à créer des emplois durables, mais la proportion de ces emplois est minime et la grande majorité des travailleurs continue à occuper des emplois précaires. Dès qu'elles en ont les possibilités, les IESS stabilisent leur personnel, mais la survie économique de l'entreprise est leur priorité absolue. Cette observation se vérifie d'ailleurs dans d'autres pays où se déploie le programme Solsoc. AFAQ et les femmes qu'elle accompagne sont les acteurs du PGM les plus dynamiques dans la création d'activités et d'emplois.

6.3.5 AXE 5

6.3.5.1 Les associations de quartier et les IESS s'inscrivent dans un processus de transition démocratique à travers la promotion du travail décent.

Il est sans doute prématuré de parler de transition démocratique en ce qui concerne le Maroc. Toutefois, on constate une volonté transformatrice des autorités dans les domaines de la lutte contre le chômage, de la protection sociale, de l'égalité des genres, de l'éducation, etc. À terme, de telles dispositions pourraient installer un climat plus favorable au déploiement de pratiques démocratiques. De ce point de vue, les objectifs du programme qui s'inscrivent dans la perspective d'un accès au travail décent préparent ce futur démocratique. Pour l'heure, il faut toutefois constater la répression que subissent encore les opposants au pouvoir royal.

7 Conclusions et enseignements.

L'évaluation conclut à l'atteinte partielle de l'objectif spécifique et des résultats attendus. Le principal problème réside dans le dysfonctionnement entre les partenaires associés, qui n'a pas permis de potentialiser leurs compétences respectives ni de mener une action concertée qui

aurait été plus efficace. La crise sanitaire et ses différents aléas n'ont pas amélioré le climat relationnel entre IFAAP, AJR et AFAQ, de même qu'elle a entravé largement le déploiement des actions sur le terrain. Le dispositif de programmation et de gestion du programme, qui aurait pu constituer un espace de médiation entre partenaires s'est avéré trop complexe et peu transparent. L'absence ou le non-respect des dispositions concernant le statut et le mandat des membres des instances de gestion et d'exécution du programme ont conduit certains partenaires à soupçonner des conflits d'intérêts ou du clientélisme. La gestion financière du programme s'est dégradée progressivement jusqu'à entraîner la démission du responsable administratif et financier, ce qui a encore renforcé les tensions entre les partenaires.

Malgré ce climat difficile, chaque partenaire a poursuivi au mieux les interventions et actions prévues à destination des associations et des initiatives d'économie sociale et solidaire dans les différents quartiers de Casablanca. La consultation des documents de suivi et les observations de terrain montrent des interventions efficaces qui sont certes insuffisamment nombreuses au regard de l'objectif spécifique, mais qui sont d'une grande qualité et manifestement pérennes. De plus, si les « quotas » prévus par l'objectif spécifique ne sont pas atteints, il faut tenir compte de l'exemplarité des expériences réussies. Une coopérative ou une association qui fonctionne bien dans un quartier a un « effet d'entraînement » sur d'autres groupes. Les valeurs de l'ESS qui fondent l'action des partenaires associés percolent alors en influençant progressivement les pratiques locales. Cette dynamique qui a été observée dans les quartiers est difficilement mesurable, mais constitue un des résultats les plus importants du programme de Solsoc.

8 Recommandations argumentées.

8.1.1 SIMPLIFICATION GLOBALE DU PGM : OBJECTIF SPÉCIFIQUE, RÉSULTATS, INDICATEURS, ETC.

L'objectif spécifique et les résultats attendus assignés aux PA et PL sont trop ambitieux et laissent une impression globale de dispersion. De ce fait, agir sur le plan de l'environnement, de l'égalité hommes-femmes, de la protection sociale, de la promotion des alternatives économiques, de l'accès aux emplois durables et décents, de l'apprentissage de la démocratie participative, de la transition démocratique à différents niveaux (*Micro* des organisations de base, *Méso* sur le plan régional et national et *Macro* aux plans international et sous-régional), tout en veillant au renforcement des capacités (politiques, techniques, stratégiques, financières des acteurs) consiste à atteindre des objectifs multiples et complexes tant pour les PA que pour les PL. En effet, les problèmes rencontrés par les bénéficiaires finaux sont bien souvent liés à la stricte survie économique et structurelle. C'est seulement lorsque ces éléments de base sont assurés que les groupements peuvent envisager des actions plus larges et adopter progressivement les principes de l'ESS et ceux du travail décent. Il semble donc opportun de cibler un nombre plus restreint de secteurs d'intervention afin d'éviter les effets de dispersion et de saupoudrage. Il faut également veiller à formuler des objectifs et des résultats plus aisément compréhensibles et atteignables, mesurables grâce à des indicateurs et des sources de vérification simples, pertinents, aisément collectables, facilement vérifiables et qui rendent effectivement compte de l'entièreté des résultats auxquels ils se rapportent. Il semble également souhaitable d'unifier et d'harmoniser les niveaux de gestion et d'évaluation du programme (planification par objectifs et cadre logique, cartographie des incidences et journaux de suivi des marqueurs de progrès, stratégies utilisées pour l'élaboration budgétaire). L'utilisation d'un tableau de suivi des indicateurs du cadre logique complété au fur et à mesure de l'avancement du programme permettrait une meilleure évaluation de l'action. Enfin, il est

important d'éviter sur le terrain les assemblages organisationnels alambiqués et peu lisibles qui fragilisent le programme plus qu'ils ne le servent et ne le renforcent.

8.1.2 RÉORGANISER/RENFORCER/REPENSER L'AUTONOMIE DÉCISIONNELLE & FINANCIÈRE DES PA.

Le manque d'autonomie décisionnelle ainsi qu'une absence de transparence au niveau des moyens d'action et de leur disponibilité sont en partie à l'origine du dysfonctionnement de l'activité des partenaires associés. Une plus grande autonomie et responsabilisation des PA serait souhaitable tout en préservant le cadre strict d'une planification commune, car l'action conjointe et synergique des partenaires est absolument essentielle pour la réalisation du programme et à l'atteinte des changements attendus ayant une envergure sociétale suffisante.

8.1.3 SIMPLIFIER LES INSTANCES DE PLANIFICATION, COORDINATION, PILOTAGE ET SUIVI DU PROGRAMME.

Les instances implémentées pour planifier, coordonner et exécuter le programme semblent trop nombreuses. En dehors des 3 PA, il existe 5 lieux et niveaux de concertation et/ou de décision censés réunir les différentes personnes assumant des responsabilités dans l'exécution du programme. L'organigramme montre un dispositif complexe, dont la mise en œuvre est chronophage et suppose, dans le contexte urbain très étendu de Casablanca, d'importants déplacements pour les participants. Tout en maintenant l'absolue nécessité d'une forte coordination des acteurs et des actions, il semble opportun d'alléger le dispositif afin de le rendre plus opérationnel. Le recours aux réunions en visioconférences expérimenté par certains PA et PL lors de la crise sanitaire pourrait rendre le fonctionnement du dispositif de gestion plus fluide et plus efficace. Toutefois cela suppose, d'une part la possibilité d'accéder à internet et d'autre part, une connaissance minimum du fonctionnement des applications informatiques, ce qui nécessite à la fois un financement dédié (accès au réseau et investissement matériel) et une formation des utilisateurs.

8.1.4 NE PAS AUTORISER LE CUMUL DE MANDATS.

L'analyse de l'organigramme met en évidence une situation de cumul de mandats (« casquettes ») pour certains acteurs. Des soupçons de conflits d'intérêts et de clientélisme ont été évoqués par des répondants. Quelle que soit la véracité de ces propos, il semble indispensable d'éviter qu'une même personne puisse être à la fois juge et partie lorsqu'il s'agit d'orienter les actions, de les financer et/ou d'attribuer des moyens à des individus ou à des partenaires. Il est donc primordial que le mandat de chacun des participants soit clairement défini et connu de tous.

8.1.5 DÉFINIR ET PRÉCISER LES RÔLES ET CHAMPS D'ACTION DE CHAQUE PA.

Les partenaires associés AFAQ et AJR ont insisté sur la nécessité de définir clairement les rôles et champs d'action de chaque partenaire. Il s'agit d'éviter le chevauchement des interventions et l'introduction d'une confusion quant à la responsabilité des partenaires associés auprès des partenaires limitrophes et des bénéficiaires finaux. La détermination du rôle et des champs d'action spécifiques de chacun des PA est un élément indispensable pour assurer l'accompagnement et le suivi efficaces des PL.

8.1.6 EXPLORER LES PISTES D'UNE INSTITUTIONNALISATION DES PA.

Malgré quelques financements obtenus auprès d'autres bailleurs de fonds, les PA restent totalement dépendants de Solsoc pour le financement de leur fonctionnement et de leurs

actions. Le gouvernement, après avoir réagi rapidement pour atténuer les effets de la crise sur les ménages, semble avoir profité de la situation pour entamer un important programme de transformation économique et social du pays. Dans ce contexte, la possibilité pour les PA d'obtenir des subventions de l'Etat constitue une piste à explorer puisque leurs actions s'inscrivent dans le cadre des réformes envisagées.

8.1.7 DÉFINITION PRÉCISE DES MANDATS (MEMBRES AG, CA, BUREAU, SALARIÉS).

Comme cela a été formulé précédemment pour les différentes instances de gestion du programme, il est indispensable qu'au sein même des partenaires associés, le mandat de chacun des acteurs soit clairement défini. Une distinction nette doit être établie entre les salariés des PA et leur bureau qui représente légalement l'association et qui doit être à minima composé d'un président, d'un secrétaire général et d'un trésorier exerçant leur fonction à titre bénévole. De fait, selon le *guide marocain des associations* :

« L'association doit être gérée et administrée à titre bénévole sans aucune rémunération au profit des membres non-salariés (les membres dirigeants ne peuvent prétendre à un salaire ni même à des honoraires ou à des remboursements de frais ; les membres non dirigeants employés par l'association doivent exercer un travail effectif et percevoir un salaire correspondant aux travaux fournis). »¹⁵

8.1.8 FORMALISATION DES RÉUNIONS DES PA ET PRODUCTION DE PV ET DOCUMENTS CONSULTABLES.

Certains répondants expriment le sentiment d'un manque de concertation et d'information concernant des décisions prises pour la gestion et l'exécution du programme. Afin de permettre à tous de disposer des informations et de partager les décisions concernant la planification, la gestion et l'organisation des activités du programme, il est souhaitable que toutes les rencontres des PA soient programmées et fassent l'objet d'un PV et de documents de références consultables et accessibles à tous ultérieurement.

8.1.9 EXÉCUTION RAPIDE DES DÉCISIONS PRISES, DES ACTIONS ET DE LEUR FINANCEMENT.

Les PL sont demandeurs d'une plus grande réactivité des PA dans l'exécution des interventions (financières ou matérielles) lorsque des projets ont été validés par les différentes instances décisionnelles. Les délais trop longs constituent une source de démotivation pour les bénéficiaires finaux et ont une tendance à décrédibiliser l'action des PA. Une fois les décisions validées, le délai de mise en œuvre devrait être le plus court possible tout en permettant aux bénéficiaires de suivre l'évolution de la réponse à leur demande.

8.1.10 RENFORCEMENT DE L'ÉGALITÉ HOMME-FEMME DANS ET ENTRE PA & PL.

Bien que l'égalité homme-femme soit un des axes majeurs du programme, le rôle des femmes reste minoré dans son dispositif de gestion et d'action. Les répondantes ont exprimé à plusieurs reprises le sentiment que leurs demandes n'étaient pas toujours prises en compte avec le sérieux souhaitable. Elles ont également souligné que le pouvoir décisionnel n'était pas partagé de façon égalitaire. Il semble donc nécessaire de renforcer la place des femmes et de veiller à une meilleure parité dans les différentes instances du programme (équipes de travail, assemblée générale, bureau, etc.).

¹⁵ « guide-marocain-des-associations.pdf », consulté le 4 mars 2022, <http://www.acodec.org/medias/files/guide-marocain-des-associations.pdf>.

8.1.11 RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ DES FORMATIONS IESS.

Les formations dispensées par le programme sont jugées très inégales d'un point de vue qualitatif et leurs contenus ne seraient pas suffisamment « opérationnalisables ». Les répondants ne comprennent pas pourquoi l'IFAAP fait parfois appel à des formateurs extérieurs alors qu'il détient censément les compétences pour les réaliser lui-même. Il y a une forte attente des PL pour des formations qui leur permettent à la fois de formaliser leurs initiatives sur le plan légal et d'en assurer la gestion administrative et financière. La viabilité à long terme des IESS étant un des objectifs prioritaires du programme, il serait nécessaire d'assurer un niveau de formation efficace et mieux adapté aux besoins des PL.

8.1.12 RENFORCEMENT DU SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT DES IESS.

Les IESS rencontrées sur le terrain expriment la nécessité de pouvoir bénéficier d'un suivi et d'un accompagnement plus « rapproché ». Chacune des entités se développe d'une façon singulière et les besoins sont donc différents ; achat d'équipement, questions et impératifs administratifs, production ou encore accès à certains marchés. Il est nécessaire de répondre rapidement et de façon adéquate à ces diverses demandes. Il est donc souhaitable que les responsables des IESS améliorent l'accompagnement et le suivi des groupements.

8.1.13 L'IMPORTANCE DU SUIVI DE SOLSOC AU NIVEAU DES PL (VALORISATION).

La présence sur le terrain du responsable-pays du programme Solsoc est souhaitée notamment par les partenaires limitrophes. Le représentant de Solsoc apparaît comme un « acteur tiers », qui a certes une capacité d'arbitrage et de régulation, mais dont la présence « rehausse » le sens de l'action des bénéficiaires en l'inscrivant dans un contexte plus large (lien notamment avec la dimension internationale de l'action de Solsoc). L'écoute et l'appréciation du responsable sont, de ce point de vue, très différentes de celles des intervenants locaux et il est souhaitable que le « turn-over » au niveau de cette fonction soit réduit (3 responsables sur les 5 années du PGM).

8.1.14 Capitalisation, valorisation et communications des bonnes pratiques de TERRAINS (VALORISATION).

De nombreux répondants des PA et PL souhaitent que les bonnes pratiques observées sur le terrain puissent être capitalisées et valorisées notamment dans la production d'écrits et la constitution d'une base de données qui pourraient être accessibles à tous et notamment aux nouvelles initiatives, qu'il s'agisse d'associations ou d'IESS. La capitalisation de ces bonnes pratiques et leur formalisation présente de plus un intérêt sur le plan des transferts de savoir-faire à différents niveaux : régionaux, nationaux et internationaux où elles constituent des modèles capables de stimuler l'intérêt d'autres acteurs (groupements de base, décideurs, bailleurs de fonds, etc.). La valorisation des bonnes pratiques et la conscience parmi les PA et PL que celles-ci sont largement diffusées, constituent un élément important en termes de reconnaissance de leur action, de leur engagement, renforce leur confiance en leur capacité et les engagent à créer et innover de nouvelles réponses aux problématiques rencontrées.

8.1.15 CADASTRE ET CARTOGRAPHIE DES ESS ET ASSOCIATIONS ET LIENS LES UNISSANTS (IDENTIFICATION DES RÉSEAUX).

Casablanca est une ville très étendue qui compte de nombreux quartiers. Afin de pouvoir visualiser l'action du PGM et de pouvoir apprécier l'étendue de son influence, il pourrait être intéressant d'établir un cadastre des IESS et associations du PGM et de le faire figurer sous la forme d'une cartographie sur laquelle les liens entre les divers groupes pourraient également

figurer. Cela permettrait de visualiser les réseaux et leurs évolutions. La lisibilité spatiale de l'action du PGM constitue également un élément de motivation pour les PL existants et d'engagement pour de nouveaux partenaires.

9 Annexes

9.1. Annexe 1 : Calendrier indicatif de la mission

	Lundi 14	Mardi 15	Mercredi 16	Jeudi 17	Vendredi 18	Samedi 19	Dimanche 20			
9 h	Entretien indiv.avec la direction IFAAP	Entretien indiv avec la direction AFAQ	Entretien indiv avec la direction AJR	Entretiens IFAAP indiv./collect. Complémentaires	Entretiens AJR indiv./collect. Complémentaires	Visite des quartiers du PGM avec IFAAP,AFAQ,AJR	Visite & Observations autonomes des quartiers du PGM.			
10 h										
11 h										
12 h				Entretiens avec parties prenantes , autorités municipales, régionales,	Entretiens avec parties prenantes , autorités municipales, régionales,					
13 h										
14 h	Entretien avec le ou les RAF	Entretien avec le ou les RAF	Entretien avec le ou les RAF	Entretiens AFAQ indiv./collect. Complémentaires	Entretien tripartite IFAAP, AFAQ, AJR	Visite des quartiers du PGM avec IFAAP,AFAQ,AJR	Visite & Observations autonomes des quartiers du PGM.			
15 h	Entretien avec le responsable RH	Entretien avec le responsable RH	Entretien avec le responsable RH							
16 h	Entretien indiv. avec acteurs IFAAP du PGM	Entretien indiv. avec acteurs AFAQ du PGM	Entretien indiv. avec acteurs AJR du PGM							
17 h	Entretien indiv. avec acteurs IFAAP du PGM	Entretien indiv. avec acteurs AFAQ du PGM	Entretien indiv. avec acteurs AJR du PGM					Entretiens avec parties prenantes , autorités municipales, régionales,		
18 h										
	Lundi 21	Mardi 22	Mercredi 23	Jeudi 24	Vendredi 25	Samedi 26	Dimanche 27			
9 h	Entretien indiv.avec resp PL-IESS	Entretien indiv.avec resp PL-IESS	Entretien indiv.avec resp PL-Association de quartier	Entretien indiv.avec resp PL-IESS	Focus-group avec bénéficiaires IESS	Focus-group avec bénéficiaires Associations de quartier	Préparation restitution			
10 h										
11 h										
12 h										
13 h										
14 h	Entretien indiv.avec resp PL-IESS	Entretien indiv.avec resp PL-Association de quartier	Entretien indiv.avec resp PL-Association de quartier	Entretiens PL - IESS ou Association quartier AFAQ. Complémentaires	Focus-group avec bénéficiaires Associations de quartier	Focus-group avec bénéficiaires IESS	Atelier de restitution et d'évaluation collective			
15 h										
16 h				Entretien indiv.avec resp PL-IESS				Entretien indiv.avec resp PL-Association de quartier	Entretien indiv.avec resp PL-Association de quartier	Entretiens avec parties prenantes , autorités municipales, régionales,
17 h										
18 h										

9.2. Annexe 2 : Liste des principales sources consultées

Sources citées dans le rapport

Allemand, Sylvain, et Sophie Boutillier. « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale ». Marche et organisations 11, no 1 (2010): 9-14.

Eval. « Cartographie des incidences ». Consulté le 21 mars 2022. <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cartographie-des-incidences/>.

Choukar, Elhossain, et Driss Assi. « L'intégration du secteur informel au Maroc: rôle pour l'économie sociale et solidaire ». Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales 5, no 2 (10 novembre 2020). <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v5i2.20041>.

« Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement - OCDE ». Consulté le 25 février 2022. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

FOS, IFSI/ISVI, SolSoc. « Travail Décent - Programma 2017 - 2021 », s. d.

« guide-marocain-des-associations.pdf ». Consulté le 4 mars 2022.

<http://www.acodec.org/medias/files/guide-marocain-des-associations.pdf>.

Louizi, Khalid, Asmaa Mabrouk, et Hanane Ech-Chahed. « La performance de l'ESS au Maroc : entre stratégie nationale et perspective institutionnaliste ». Revue Française d'Economie et de Gestion 2, no 2 (1 mars 2021).

<https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/211>.

« MB2FR.pdf ». Consulté le 21 mars 2022. <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>.

World Bank. « Rapport de suivi de la situation économique du Maroc - Créer un élan pour la réforme », s. d.

<https://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-monitor-building-momentum-for-reform>.

SOURCES SOLSOC CONSULTÉES

Dossier de projet : Programme DGD SDZ6 Maroc

Analyse de contexte : 2017/2018/2019/2020

Journaux de suivi : 2017/2018/2019/2020/2021

Leçons apprises : 2017/2018/2019/2020

Scores de performance DGD : 2017/2018/2019/2020

Rapports financiers : 2017/2018/2019/2020/2021

Rapport audit des associations IFAAP, AJR et AFAQ dans le cadre du programme 2017-2021 cofinancé par la DGD