

## **PROGRAMME DE LA COOPÉRATION CANADIENNE AU MAROC**

# **GUIDE DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ASSOCIATIFS ET DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE**

### **Volet 2 :**

### **Appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la violence envers les femmes**

***Version finale***

Décembre 2005

**(Actualisé en juillet 2007)**

## Table des matières

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PRÉSENTATION DU FAES II.....</b>	<b>7</b>
<b>2. PRÉSENTATION DU VOLET 2 : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA SNLCVF.....</b>	<b>8</b>
2.1 Mise en œuvre coordonnée et structurée de la SNLCVF par le SEFEPH .....	8
2.2 Description du PMT .....	10
2.3 Objectif à long terme et but.....	11
2.4 Résultats attendus .....	11
2.5 Description des axes du PMT .....	12
2.6 Stratégie de mise en œuvre .....	15
2.7 Rôles et responsabilités du FAES et des partenaires.....	16
<b>3. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU PMT ET DES PROJETS .....</b>	<b>21</b>
3.1 Établissement d'un partenariat.....	21
3.2 Nature de l'appui aux partenaires .....	21
3.3 Cadre méthodologique .....	23
3.4 Normes de procédures et exigences relatives à la mise en œuvre de projets.....	25
<b>4. CAHIERS DE PRÉSENTATION DES LIGNES DIRECTRICES.....</b>	<b>29</b>
Cahier 1 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projet .....	30
Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence.....	37
<b>ANNEXE 1 : RÉFÉRENTIEL SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE 2 : TABLEAU DU BUDGET ESTIMATIF GLOBAL PAR PROJET ET PAR ANNEE .....</b>	<b>53</b>

## Liste des figures

<b>FIGURE C1 : SÉQUENCEMENT DES ÉTAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET ET DE SON APPROBATION .....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURE A1 : CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME OU D'UN PROJET .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURE A2 : CHAÎNE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>47</b>

## Liste des tableaux

<b>TABLEAU C1 : CANEVAS DE PRÉSENTATION D'UNE REQUÊTE DE PROJET .....</b>	<b>32</b>
<b>TABLEAU C2 : CANEVAS DE PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU A1 : EXEMPLES D'INDICATEURS DE RENDEMENT.....</b>	<b>49</b>

## Sigles et abréviations

\$CAD	Dollars canadiens
AC	Accord de contribution
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADFM	Association démocratique des droits des femmes
CA	Comité aviseur
CESOJH	Centres d'écoute, de soutien psychologique, d'orientation juridique et d'hébergement des femmes victimes de violence
DAP	Document d'approbation de projets
ES	Égalité entre les sexes
FAES	Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FVV	Femmes victimes de violence
GAR	Gestion axée sur les résultats
GTZ	Agence de coopération technique allemande
HCP	Haut commissariat au plan
LCVF	Lutte contre les violences à l'égard des femmes
MENA	Middle East and North Africa
ONG	Organisation non gouvernementale
PMO	Plan de mise en œuvre
PMT	Programme à moyen terme
PO	Plan opérationnel
SEFEPH	Secrétariat d'état chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées
SNLCVF	Stratégie nationale de lutte contre la violence envers les femmes
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

## Introduction

Le présent guide a été élaboré à l'intention des partenaires du volet 2 du Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes II (FAES II), relatif à l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes (SNLCVF). Il a été conçu en vue d'expliquer aux partenaires le bien fondé du FAES II et son intérêt pour eux.

Ce guide renseigne sur le type d'appui que le FAES II peut apporter aux partenaires, sur comment ils doivent procéder pour solliciter un appui au Fonds, et quelles sont les normes et les conditions qu'ils doivent respecter dans la mise en œuvre des activités liées à leurs projets.

En plus de fournir des informations pratiques, ce guide vise à orienter la réalisation de projets suivant une approche de gestion transparente et axée sur les résultats, qui favorise l'efficacité et l'efficience.

Ce guide s'inscrit en complémentarité aux politiques et procédures établies par le FAES II selon les lignes directrices de l'ACDI sur la gestion des Fonds décentralisés, les lois canadiennes et les directives du Conseil du Trésor relatives à la gestion financière. Ceci implique que certaines procédures contenues dans ce guide pourraient éventuellement nécessiter des mises à jour.

Ce guide se divise en quatre sections :

1. Présentation du FAES II.
2. Présentation du volet 2, d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF et du Programme à moyen terme (PMT).
3. Présentation des modalités de mise en œuvre du Programme à moyen terme et des projets.
4. Cahiers de présentation des lignes directrices.

Cette dernière section est subdivisée en 2 cahiers distincts :

- C.1. Cahier 1 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projet et son approbation.
- C.2. Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence.

Un référentiel de l'approche de la Gestion axée sur les résultats (GAR) et un exemple de cadre logique sont présentés en annexe 1.

Un tableau du budget estimatif global par projet et par année du PMT est présenté en annexe 2.

## Mise à jour

La coordonnatrice du FAES II a la responsabilité d'assurer que ce guide soit mis à jour au besoin (1<sup>ère</sup> mise à jour en juillet 2007). Toutes les modifications rendues nécessaires avant la mise à jour formelle du guide et ayant un impact sur les modalités de partenariat ou sur la réalisation des projets seront portées à la connaissance des partenaires concernés via des notes explicites et seront intégrées au guide lors de sa révision.

## **Application**

Le partenaire a la responsabilité de s'assurer de la compréhension des éléments, procédures et informations contenus dans ce guide et de les appliquer. L'équipe du FAES II fournira en outre l'accompagnement et l'appui conseil nécessaires aux partenaires dans la mise en œuvre de leurs programmes et projets et leur procurera tout complément d'information.

## **Accessibilité**

Ce guide est destiné aux partenaires institutionnels, associatifs et universitaires concernés par le volet 2 du FAES II.

Ce guide est disponible en format pdf sur le site Web du FAES II ([www.faes.ma](http://www.faes.ma)) où il peut être téléchargé. Lors des mises à jour de ce guide, les partenaires seront informés par courriel et il leur reviendra de télécharger la nouvelle version.

## **Versions**

Une première version de ce guide avait été élaborée en décembre 2005. Le présent guide représente la *seconde* version qui a été actualisée en juillet 2007. Cette actualisation a tenu compte des remarques, commentaires et suggestions des partenaires institutionnels (SEFEPH, Ministère de la santé, etc.) et associatifs qui ont eu à le pratiquer, pour certains depuis deux ans. A ce titre, nous remercions tous nos partenaires qui ont bien voulu faire part au FAES de leurs commentaires et suggestions permettant ainsi d'enrichir ce guide et le rendre plus profitable.

## 1. Présentation du FAES II

Le FAES II fut approuvé par l'ACDI le 9 juillet 2004 pour une durée de 5 ans (2005-2010) avec un budget initial de 3.3 millions de dollars canadiens. Au cours de l'été 2006, l'ACDI a décidé d'augmenter ce budget en le portant à 4.321 millions de dollars canadiens et de recruter un individu ou une organisation pour prendre en charge les services d'appui-conseil canadiens requis pour le recrutement de l'assistance technique ponctuelle canadienne. Ces deux changements n'étaient pas prévus dans la conception initiale du projet et sont dorénavant consignés dans un Document d'approbation de projet (DAP) allongé approuvé par l'ACDI le 4 août 2006.

Le FAES II fut entériné par la signature d'un protocole d'entente entre les gouvernements Marocain et Canadien le 28 septembre 2005. Le Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées (SEFEPH) a été le signataire direct de ce Protocole d'entente, étant donné qu'il est le département gouvernemental en charge de la promotion des droits des femmes et ayant un rôle de leader quant à la promotion de l'égalité entre les sexes (ES) et à la lutte contre les violences à l'égard des femmes (LCVF) au Maroc. Ce département est représenté au sein du Comité aviseur (CA), l'organe consultatif du Fonds, par une ressource responsable (Directrice des affaires de la femme, de la famille et des enfants), nommée par les soins de Mme la Secrétaire d'État.

Nous rappelons que le FAES II vise le renforcement des capacités des partenaires marocains à traduire l'égalité entre les sexes dans des réformes publiques stratégiques tout en appuyant le partenariat État - Société civile, l'élargissement de l'expertise en ÉS au Maroc auprès d'une variété d'acteurs et la sensibilisation de la population. Il s'articule autour de 4 volets dont 3 volets techniques et un volet relié à la gestion :

- Volet 1 : Des programmes d'appui à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les politiques, programmes et services des ministères impliqués, notamment, l'éducation, la communication et la modernisation des secteurs publics ;
- **Volet 2 : Un programme d'appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la violence envers les femmes (SNLCVF) avec le Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées (SEFEPH) et les partenaires gouvernementaux et de la société civile ;**
- Volet 3 : Un Fonds réactif voué au financement de projets de renforcement des capacités d'autres acteurs qui réalisent des interventions à caractère stratégique en ÉS ; et
- Volet 4 : Gestion du projet qui englobe la réalisation de l'ensemble des activités requises pour assurer une gestion efficace et efficiente du projet et le suivi et la mesure de son rendement selon la méthode de gestion axée sur les résultats.

Le présent guide a été élaboré (en 2005) et mis à jour (en 2007) à l'intention des partenaires institutionnels, associatifs et des groupes de recherche universitaire du volet 2.

La présente mise à jour de ce guide s'est effectuée sur la base des leçons tirées de l'utilisation de ce guide par les partenaires concernés.

A cet effet, le guide pour les partenaires du volet 2 est un instrument de travail et un document de référence pour une collaboration efficace entre le SEFEPH, les partenaires institutionnels, associatifs et de recherche universitaire et le FAES II de l'ACDI à travers le programme à moyen terme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF.

## **2. Présentation du volet 2 : Appui à la mise en œuvre de la SNLCVF**

Le Volet 2 du FAES est mis en œuvre à travers le programme à moyen terme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF avec le SEFEPH et ses partenaires gouvernementaux, de la société civile et de la recherche universitaire.

Eu égard à l'enveloppe financière (720 000.00 \$CAD) qui est allouée au volet 2 et à la complexité des projets qui sont à appuyer auprès des partenaires institutionnels, associatifs (associations ayant mis en place des centres d'écoute, de soutien psychologique, d'orientation juridique et d'hébergement des femmes victimes de violence- CESOJH) et de recherche universitaire, le plan de mise en œuvre (PMO) du FAES II préconise une approche programme pour établir un cadre de collaboration avec le SEFEPH et ses partenaires sur des bases solides et sur une vision à long terme.

C'est ainsi que le PMT a été élaboré par le SEFEPH avec l'appui du FAES II, il a été adopté en juillet 2005 par Mme la Secrétaire d'état et actualisé en juillet 2007.

### **2.1 Mise en œuvre coordonnée et structurée de la SNLCVF par le SEFEPH**

Dans ses différentes formes, la violence à l'égard des femmes constitue un problème important dont les conséquences s'avèrent très coûteuses sur le plan humain, social et économique. Conscient de ces conséquences sur la participation effective des femmes dans le développement, les pouvoirs publics marocains et les associations de femmes ont conjugué leurs efforts pour mettre fin, à terme, à la pandémie que représente la violence à l'égard des femmes.

Le Maroc est le premier pays arabo-musulman qui s'est doté d'une stratégie nationale visant la lutte contre la violence à l'égard des femmes. Cette Stratégie dont la conception fut appuyée par le Projet genre et développement (GED I) du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) fut élaborée sur la base d'un processus participatif regroupant un grand nombre d'intervenants et d'acteurs du gouvernement et de la société civile et d'un processus de consultation dans les diverses régions du pays.

En vue de rendre opérationnelle la SNLCVF adoptée par le gouvernement en 2002, le Secrétariat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH) a réalisé, avec l'appui de l'ACDI à travers le FAES dans sa phase I, le projet «d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF : état des lieux». Cet état des lieux de la mise en œuvre de la SNLCVF a permis d'apprécier les actions réalisées ou en cours des divers intervenants, d'identifier les obstacles qui freinent la mise en œuvre de la SNLCVF.

Ce travail a conduit à mettre en place, en avril 2004, une unité chargée du dossier de lutte contre la violence à l'égard des femmes au sein du SEFEPH. Le FAES I, de concert avec le SEFEPH ont planifié une deuxième activité (réalisée en mars 2005) qui a fait l'objet d'un projet axé sur la structuration de l'unité chargée du dossier de la LCVF, le renforcement des capacités de planification et la création de mécanismes organisationnels en vue d'assurer une coordination efficace de la SNLCVF avec tous les intervenants.

Parallèlement à ces deux activités appuyées par le FAES I de l'ACDI-Rabat, le SEFEPH a entrepris avec l'appui du FNUAP, l'élaboration en juin 2005 du plan opérationnel de la SNLCVF (PO/SNLCVF). Ce plan répond au besoin d'actualisation de la stratégie nationale, selon les évolutions marquées en matière des droits des femmes générées par les réformes (code de la famille, code du travail, etc.), à une approche structurante du renforcement des

capacités du SEFEPH et de ses partenaires institutionnels et associatifs et au développement d'une vision globale et concertée des efforts à consentir par l'ensemble des intervenants pour la mise en œuvre de la SNLCVF.

Principalement, depuis la mise en place de la phase II du FAES et la mise en œuvre du présent PMT, des actions appuyées par le Fonds, ont contribué à mieux structurer la coordination de la mise en œuvre de la SNLCVF. Elles ont concerné d'une part, la mise en place du mécanisme de pilotage de composition tripartite (partenaires institutionnels, associatifs et de recherche universitaire) qui a pour mandat d'orienter, de coordonner, de suivre et d'évaluer la SNLCVF et de son plan opérationnel et d'autre part, la création de l'Observatoire national de LCVF en septembre 2006.

Le schéma organisationnel du mécanisme national de pilotage de la SNLCVF a servi de référence pour l'élaboration de l'organigramme de cet observatoire, définissant ce mécanisme national de pilotage comme étant l'instance décisionnelle et lui donnant ainsi un meilleur ancrage institutionnel.

Le SEFEPH a également organisé la 4<sup>ème</sup> campagne de LCVF sous le thème « une loi pour la LCVF » avec l'appui du FNUAP (et un appui complémentaire de la GTZ). Il a traité et présenté les données et les statistiques du numéro vert démontrant que la problématique des violences à l'égard des femmes est répandue, particulièrement dans 4 grandes villes (Casablanca, Fès, Marrakech et Agadir). Le système d'information sur les violences est actuellement en cours de finalisation avec le Haut Commissariat au Plan (HCP).

Les associations continuent à jouer leur rôle de sensibilisation et de plaidoyer de par la présentation de 2 rapports (Rapport initial et un 2<sup>ème</sup> rapport) sur les violences fondées sur le genre au Maroc, élaboré par le réseau Anaruz (au moins 40 centres d'écoute des femmes victimes de violence y adhèrent), avec l'appui du FNUAP et de l'UNIFEM. Ces rapports révèlent que malgré la mobilisation continue et le fort militantisme des associations de femmes et de droits pour la LCVF et sur la base de témoignages, que les violences à l'égard des femmes continuent à sévir au Maroc et qu'il y a lieu que l'État intensifie ses engagements à lutter voire à éradiquer à terme ce fléau sociale dont souffrent les femmes.

Dans ce domaine de LCVF, bien d'autres actions ont été réalisées telles que :

- l'élaboration et la finalisation du guide de prise en charge médicale et psychologique des victimes de violence par le Ministère de la Santé et sa présentation au mois de juin 2007 à la Princesse Lalla Meriem, Présidente de l'Observatoire marocain des droits de l'enfant, et
- les nombreuses actions d'écoute, de soutien psychologique, d'orientation juridique et d'hébergement des FVV, menées par les associations et leurs centres.

Mais l'on peut constater particulièrement, pour ce problème des violences, au regard de ce contexte et au regard des expériences québécoises et canadiennes connues lors du voyage d'étude au Canada organisé par le FAES II au profit de certains membres du Comité de pilotage (en octobre- novembre 2006) : autant la mobilisation des pouvoirs publics et des associations est renforcée, autant les politiques nationales sont mises en œuvre et mieux coordonnées, autant les violences faites aux femmes continuent à être dénoncées (du fait que le silence est rompu et que les tabous sont levés). Ce constat démontre la nécessité de renforcer la structuration et la professionnalisation de l'intervention de même que la concertation et la coordination entre les intervenant(e)s pour mieux conjuguer les efforts de lutte et d'éradication à terme de ce fléau social.

A cet effet, le FAES II joue et continue à jouer un rôle important quant au développement d'une approche de concertation et de coordination et quant au renforcement des capacités des partenaires intervenant dans la mise en œuvre de la SNLCVF à travers son volet 2 d'appui à la mise en œuvre de cette stratégie.

## 2.2 Description du PMT

Le Programme à moyen terme (PMT) d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF qui a été élaboré par le SEFEPH avec l'appui du FAES II et approuvé en Juillet 2005, s'inscrit donc dans une suite logique des différentes actions et projets réalisés depuis l'adoption de la SNLCVF en 2002.

Ce PMT est d'une durée de 5 ans et il détermine les créneaux que le FAES II devra investir pour renforcer les capacités des intervenant(e)s et améliorer l'accès des femmes victimes de violences à un continuum de services de qualité, et ce tout en s'inscrivant en complémentarité avec les actions en cours ou envisagées par les autres organisations de coopération internationale actives dans le domaine de la LCVF.

Il s'organise autour de 3 axes stratégiques. Chaque axe se décline en projets (voir l'annexe 2)<sup>1</sup>

Le SEFEPH en tant qu'organe gouvernemental en charge de la mise en œuvre de la SNLCVF, doit consolider son rôle de coordonnateur qu'il doit assumer dans le cadre de la mise en œuvre de la SNLCVF. A travers le PMT du volet 2, le FAES II vient soutenir les efforts du SEFEPH dans la coordination de la mise en œuvre de la SNLCVF.

La réussite de la mise en œuvre de la SNLCVF passe notamment par un renforcement des capacités institutionnelles et techniques du SEFEPH, afin qu'il joue ses rôles de coordonnateur, de catalyseur dans ce domaine avec les autres ministères concernés, les centres d'écoute, de soutien psychologique, d'orientation juridique et d'hébergement (CESOJH) et associations de LCVF et les groupes de recherche universitaire.

Mais également, à travers le PMT du volet 2, le FAES II s'inscrit en réponse aux intérêts des partenaires du SEFEPH, les ministères clés, les CESOJH et associations de LCVF et les groupes de recherche universitaire, qui compte prendre une part plus active dans la mise en œuvre de la SNLCVF.

En plus du renforcement des capacités institutionnelles du SEFEPH et de ses partenaires, le Fonds permettra de mettre en place des mécanismes de coordination au niveau national et régional, favorisant le dialogue et le partenariat entre le SEFEPH, les ministères clés, les CESOJH et associations de LCVF et les groupes de recherche universitaire, afin de rendre effective la mise en œuvre de la SNLCVF et du PO qui s'y attache.

A cet effet, les orientations qui sous-tendent le volet 2 et par la même le PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF sont les suivantes :

- Une reconnaissance du rôle de maître d'œuvre et de coordonnateur qui revient au SEFEPH dans la mise en œuvre de la SNLCVF, étant le Département gouvernemental en charge du dossier de la LCVF et de la promotion de l'ES au Maroc;

---

<sup>1</sup> Ce tableau du budget estimatif global par projet et par année du PMT est diffusé dans la trousse des projets du FAES II de l'ACDI.

- Une démarche inclusive et partenariale État- société civile, impliquant la coordination entre le SEFEPH, les départements institutionnels clés, les associations de LCVF, les centres d'écoute et d'orientation juridique et les centres de recherche;
- Un couplage du renforcement des capacités du SEFEPH, des partenaires de la LCVF et du développement de services fonctionnels et de qualité au profit des femmes victimes de violence;
- Des réponses adaptées à l'évolution des enjeux en matière de LCVF et axées sur l'élargissement de l'expertise dans ce domaine;
- Une concertation soutenue et continue avec les partenaires d'organisations de coopération internationale impliqués dans la LCVF en vue d'une conjugaison des efforts;
- Une ouverture sur la région MENA pour l'échange des expériences et des expertises dans le domaine de la LCVF.

Ces orientations guident le partenariat qui est à consolider avec le SEFEPH et ses partenaires en matière de LCVF, ainsi que les modes d'intervention et de gestion de l'ensemble du PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF qui sont à développer.

## **2.3 Objectif à long terme et but**

### **2.3.1 Objectif à long terme**

L'objectif du PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF s'énonce ainsi : appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la lutte contre toutes les formes de violence à l'égard des femmes par une mise en œuvre coordonnée et effective de la SNLCVF.

### **2.3.2. But**

Le but du PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF est le suivant : renforcer les capacités du SEFEPH et de ses partenaires institutionnels, associatifs et universitaires pour coordonner de manière efficace la mise en œuvre de la SNLCVF et pour contribuer à l'institutionnalisation de la LCVF dans certains départements concernés et au développement d'un continuum de services de qualité au profit des femmes victimes de violence.

## **2.4 Résultats attendus**

Les résultats attendus du FAES II se déclinent en trois catégories :

- L'impact du projet qui correspond à l'objectif du projet et identifie les résultats escomptés à long terme;
- Les effets qui se définissent comme les résultats attendus à la fin du projet;
- Les extrants ou résultats intermédiaires obtenus en cours d'exécution du projet.

### **2.4.1 Impact**

La coordination entre le SEFEPH et ses partenaires a permis d'une part la mise en œuvre effective, cohérente et structurée de la SNLCVF et d'autre part le développement d'un continuum de services de qualité au profit des femmes victimes de violence.

### **2.4.2 Effet**

Le SEFEPH a une capacité accrue pour jouer son rôle de leader et de coordonnateur dans la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre les violences envers les femmes.

### 2.4.3 Extrants escomptés

L'élaboration et l'exécution du PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF par le SEFEPH, en coordination avec les partenaires institutionnels et associatifs du SEFEPH et en concertation avec les autres partenaires des organisations de la coopération internationale concernés par la LCVF, pour la réalisation des projets qui découlent des 3 axes retenus comme stratégiques et dont les résultats escomptés sont :

- La fonctionnalité des mécanismes de coordination central et dans certaines régions pilote;
- Le renforcement des capacités et la standardisation de la gestion et du fonctionnement des centres d'écoute;
- L'institutionnalisation de la LCVF dans certains Départements ministériels concernés par la LCVF.

### 2.5 Description des axes du PMT

Le PMT concerne la mise en œuvre de projets de renforcement des capacités du SEFEPH, des mécanismes de coordination de la SNLCVF et d'appui à la définition et à la mise en œuvre de projets au profit des partenaires institutionnels et associatifs concernés par l'opérationnalisation de la SNLCVF. Le PMT, étant un document cadre, la prise en considération des éléments qui suivent paraît importante :

- La nécessité de faire selon cette vision programme à moyen terme, des choix judicieux et structurants en terme d'axes stratégiques en misant sur une approche systémique dans le renforcement des capacités du SEFEPH et de ses partenaires et l'appui à des initiatives concrètes qui favoriseront l'accès des femmes victimes à des services complets et de qualité.
- L'engagement du SEFEPH, de ses partenaires et du FAES II à atteindre les résultats escomptés par le PMT, de suivre les réalisations et l'évolution des enjeux en matière de LCVF au Maroc et de procéder annuellement à une révision du PMT voire à des ajustements en rapport avec les acquis.
- La complémentarité avec les contributions des autres organismes de coopération internationale dont le FNUAP dans l'appui des projets qui découleront des axes stratégiques du PMT.
- Le renforcement de l'expertise locale en la jumelant avec l'expertise canadienne et la valeur ajoutée de l'expertise canadienne pour l'atteinte des résultats escomptés par les projets nécessitant d'y recourir.
- La concrétisation du partage d'expériences, de politiques et de pratiques de LCVF entre les institutions canadiennes et marocaines, à travers l'organisation de voyage d'étude et de mission d'étude dans le cadre de projets qui découleront des axes stratégiques du PMT.
- Les perspectives de partage d'expériences avec divers pays de la région MÉNA dans l'appui des projets qui découleront des axes stratégiques du PMT.

La SNLCVF et l'ensemble des résultats obtenus des différents projets réalisés ont constitué des fondements pour la détermination des axes stratégiques à cibler par le programme à moyen terme et à inscrire dans le cadre de la Phase II du FAES.

Les axes retenus comme stratégiques dans le présent PMT en nombre de 3 et dès son élaboration, se révèlent comme un choix pertinent et gardent après l'An I et l'An II, toute leur valeur ajoutée pour une contribution significative à mieux structurer et à mieux coordonner la

mise en œuvre du PO/SNLCVF, à renforcer les capacités des partenaires concernés et à développer un continuum de services de qualité au profit des femmes victimes de violence.

Ces axes stratégiques du PMT sont :

- **1<sup>er</sup> Axe stratégique** : Appui à la mise en place et au renforcement des capacités des mécanismes de coordination national et régionale de la mise en œuvre de la SNLCVF;
- **2<sup>ème</sup> Axe stratégique** : Appui à la systématisation et à la standardisation des services des centres d'écoute, d'orientation juridique, de soutien psychologique et d'hébergement au profit des femmes victimes;
- **3<sup>ème</sup> Axe stratégique** : Appui à l'institutionnalisation de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et au développement de services adaptés dans le Ministère de la Santé.

### 2.5.1 Description du 1<sup>er</sup> axe stratégique du PMT

**Axe stratégique 1 : L'appui à la mise en place et au renforcement des capacités des mécanismes de coordination national et régionaux de la mise en œuvre de la SNLCVF (5 projets)**

En effet, la coordination entre le SEFEPH et ses partenaires apparaît comme un impératif et un des préalables pour la mise en œuvre de la SNLCVF. Cet axe a pour but de déployer une vision globale et partagée par l'ensemble des intervenants, de recentrer les efforts vers ce qui est prioritaire, de faire converger les approches et les outils et d'œuvrer ainsi pour le développement d'une coordination fonctionnelle et dynamique entre les partenaires institutionnels, associatifs et des groupes de recherche universitaire pour une mise en œuvre structurée et concertée du PO/ SNLCVF.

A cet effet, les actions structurantes entreprises par le SEFEPH, pour l'élaboration du plan opérationnel de la SNLCVF avec l'appui du FNUAP (PO/SNLCVF) et pour l'établissement d'un schéma organisationnel du mécanisme de coordination national avec l'appui du FAES I, offrent un cadre favorable afin de donner la priorité à court et à moyen terme à la mise en place de mécanismes de coordination nationale et régionale du PO/SNLCVF.

Ces mêmes actions mettent en exergue la primauté de cet axe stratégique de mise en place et de renforcement des capacités des mécanismes de coordination national et régionaux du PO/ SNLCVF.

Cinq projets ont été identifiés pour cet axe. Ils concernent la mise en place et le renforcement des mécanismes de coordination national et régionaux, l'ouverture sur la région du bassin méditerranéen et sur des pays du Maghreb et du Moyen Orient pour l'échange d'expériences dans le domaine de la LCVF, mais également l'appui à l'opérationnalisation et au renforcement des capacités du SEFEPH de par son nouvel organigramme et des instances de pilotage (Comité de pilotage du PO/SNLCVF l'Observatoire national de LCVF).

Ainsi, les 5 projets retenus comme pertinents pour le 1<sup>er</sup> axe sont :

- **Projet S201** : Constitution et renforcement des capacités du Comité de pilotage du PO/SNLCVF (approuvé, exécuté et clôturé en 2006)
- **Projet S202** : L'appui à l'organisation du 1<sup>er</sup> forum méditerranéen dans le cadre de la 3<sup>ème</sup> campagne nationale de LCVF (approuvé, exécuté et clôturé en 2006).
- **Projet S203** : L'appui à l'opérationnalisation du Comité de pilotage du PO/SNLCVF dans le cadre de la création de l'Observatoire national de LCVF (approuvé, exécuté et clôturé en 2006).

- **Projet S204** : Appui au renforcement des capacités du SEFEPH et des instances de pilotage du plan opérationnel (PO) de la Stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes (SNLCVF).
- **Projet S205** : Élaboration d'un schéma organisationnel pour les mécanismes de coordination régionale du PO/SNLCVF et appui à l'implantation et au renforcement des capacités de commissions régionales de coordination dans des régions pilotes.

### 2.5.2 Description du 2<sup>ème</sup> axe stratégique du PMT

**Axe stratégique 2 : Appui à la systématisation/standardisation des services des centres d'écoute, d'orientation et d'hébergement au profit des femmes victimes (3 projets)**

La mise en œuvre de la SNLCVF est une opération complexe impliquant une variété d'intervenants nationaux d'horizons divers (ministères, société civile, chercheurs, etc.). Le SEFEPH doit être en mesure d'apporter l'appui nécessaire à ses partenaires notamment associatifs.

En effet, les centres d'écoute, d'orientation juridique et psychologique et d'hébergement sont de nouvelles organisations sociales qui nécessitent un encadrement étroit et un accompagnement efficace quant à leurs normes de fonctionnement, aux standards de gestion de leurs ressources principalement humaines (de nouvelles compétences et profils à développer), à leur réglementation et à la qualité des services qu'ils sont amenés à assurer auprès des femmes victimes de différentes formes de discrimination et de violence et en situation vulnérable.

Depuis la mise en œuvre du PMT, 2 réseaux ont été mis en place : le Réseau vert du SEFEPH autour du n° vert et le réseau Anaruz par l'ADFM. Ces 2 réseaux proposent des services et des formations aux CESOJH. A cet effet, il s'agirait dans le cadre des projets à mettre en œuvre de ce 2<sup>ème</sup> axe stratégique du PMT de capitaliser sur les acquis, dont notamment sur les guides de formation élaborés par le réseau Anaruz.

Ainsi, les 3 projets retenus comme pertinents pour le 2<sup>ème</sup> axe sont :

- **Projet S206** : Élaboration du programme de formation et de renforcement des capacités des centres d'écoute, de soutien et d'orientation juridique et d'hébergement (CESOJH), confection de trousse à outils formationnels et réalisation de formation.
- **Projet S207** : Organisation, animation et suivi- évaluation de sessions de formation, comme action prioritaire mise en exergue par l'analyse des besoins et par le programme de formation pour les centres d'écoute et d'orientation juridique et psychologique et d'hébergement.
- **Projet S208** : Détermination de normes et standards de gestion, de fonctionnement et de qualité des centres d'écoute et d'hébergement et d'uniformisation de l'instrumentation de LCVF.

### 2.5.3 Description du 3<sup>ème</sup> axe stratégique du PMT

**Axe stratégique 3 : Appui à l'institutionnalisation de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et au développement de services adaptés dans un ou 2 ministères ou département ministériel clés (2 projets)**

Comme nous l'avons souligné, la coordination entre le SEFEPH et ses partenaires institutionnels, associatifs et universitaires, apparaît comme un des préalables pour la mise en œuvre de la SNLCVF. Il a pour but de déployer une vision globale et partagée par l'ensemble

des intervenants, de recentrer les efforts vers ce qui est prioritaire, de faire converger les approches et les outils et d'œuvrer ainsi pour le développement d'un continuum de services de qualité au profit des femmes victimes de violence.

La mise en opération du comité de pilotage du PO/SNLCVF sera très exigeante vis-à-vis des ministères et des départements impliqués dans la LCVF puisqu'elle repose sur des partenariats officiels à développer avec le SEFEPH et les partenaires associatifs et universitaires.

L'appartenance au comité de pilotage du PO/SNLCVF conduirait les différents partenaires des ministères et des départements clés à institutionnaliser la LCVF, à développer des politiques et des programmes de LCVF adaptés à leurs attributions et prérogatives. Et par la même d'avoir une vision claire et de disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour des services de qualité en convergence avec les autres services et dans le continuum de ces derniers au profit des femmes victimes de violence.

Ainsi, les 2 projets retenus comme pertinents pour le 3<sup>ème</sup> axe sont :

- **Projet P201** : Appui à l'élaboration de l'Énoncé de politique et du plan d'action d'institutionnalisation de la prise en charge intégrée médicale, psychosociale et légale des femmes et des enfants victimes de violences dans le Système de la Santé Marocain.
- **Projet P202** : Appui à la mise en œuvre d'actions prioritaires d'institutionnalisation de la LCVF et de développement de services adaptés s'inscrivant dans le ou (les) programme (s) d'actions élaboré(s) avec le Ministère de la Santé.

## 2.6 Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre du FAES II consiste à fournir un accompagnement conseil qui repose sur les cinq principes suivants :

- La prise en compte des actions entreprises au cours de la Phase I du FAES et des autres actions menées par le SEFEPH et qui ont permis d'amorcer un processus d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF.
- L'élaboration d'un programme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF d'une durée de 4 ans et l'appui technique et financier d'actions sous forme de projets au montant maximal de 100 000 \$CAD chacun.
- Une approche progressive et itérative des changements à promouvoir en LCVF et la prise en considération des contraintes institutionnelles, des résistances au changement et des opportunités à saisir.
- La mise en valeur des domaines d'expertise pour lesquels le Canada jouit d'une grande crédibilité et de mettre le savoir-faire pragmatique de l'approche canadienne en matière de politique nationale de LCVF et de mécanismes de coordination de la LCVF à profit des réalisations du PMT et des projets qui en découlent.
- La valorisation de l'expertise locale disponible et un jumelage avec de l'expertise canadienne dans une optique de partage des expériences institutionnelles et de transfert des savoir-faire techniques et organisationnels.
- Le développement à terme d'une expertise marocaine élargie et confirmée en matière de LCVF au sein des structures gouvernementales et des divers intervenants concernés.

## **2.7 Rôles et responsabilités du FAES et des partenaires**

### **2.7.1 Rôles et responsabilités du FAES II**

Le FAES II est géré en mode décentralisé et relève du Chef de la coopération de l'ACDI - Rabat qui en assume la supervision globale pour l'ACDI - Siège.

La mise en œuvre du projet est confiée à l'équipe locale composée de trois ressources :

- Le Directeur responsable de la gestion du projet et du volet institutionnalisation de l'ÉS;
- La Coordinatrice responsable des volets reliés à la lutte contre les violences à l'égard des femmes et au mécanisme réactif;
- L'Adjointe administrative en support à l'équipe.

Tout au long du projet, l'équipe du FAES II bénéficie de l'appui de la Conseillère ES et Agente de suivi. Cette conseillère assume le rôle d'agente de suivi et effectue des missions d'appui à l'équipe locale du FAES II et aux partenaires et de suivi du FAES II selon le calendrier établi pour chaque année.

L'ACDI - Siège exerce un droit de regard sur le déroulement du projet et la progression des résultats escomptés. L'agent de développement qui agit à titre de répondant du projet pour l'ACDI joue un rôle dans l'approbation et le suivi des décaissements requis dans le cadre du projet (transferts de fonds du siège au Maroc). Il est également chargé de la gestion des contrats des consultants canadiens. Il est appuyé de façon ponctuelle par une consultante canadienne qui a la charge de : (i) constituer une banque de ressources ponctuelles canadiennes selon les profils requis pour les projets des partenaires du gouvernement et de la société civile, (ii) de procéder au recrutement de l'assistance technique canadienne, et (iii) d'appuyer l'organisation et la réalisation des voyages d'études, stages ou missions au Canada pour des délégations marocaines.

L'ACDI - siège assume la responsabilité de l'organisation et de la gestion des évaluations à mi-parcours et de fin du FAES II.

Un Comité aviseur du FAES II a été mis en place sur le terrain au démarrage du FAES II. Il est composé de membres représentant(e)s du Canada, d'une représentante du SEFEPH et de 2 membres représentants de la société civile au Maroc. Son mandat est de valider les plans et rapports produits par le FAES II, de même que les propositions de programmes et de projets des partenaires.

Ce Comité aviseur joue également, un rôle de Comité thématique qui sert à enrichir l'équipe du FAES II et ses partenaires sur l'évolution de la conjoncture en matière de LCVF, les défis et les risques liés aux domaines et aux projets et les stratégies les mieux adaptées pour la réussite du projet.

#### **Les rôles et responsabilités du FAES II sont les suivants :**

- Appuyer le SEFEPH dans la mise en œuvre du PMT pour le renforcement de ses capacités à coordonner la mise en œuvre de la SNLCVF et à soutenir les actions de concertation et de prestations de services de ses partenaires institutionnels et associatifs;
- Assurer l'accompagnement- conseil auprès du SEFEPH et de ses partenaires dans le cadre de la planification, la mise en œuvre et le suivi financier et des résultats des projets qui découlent du PMT;

- Élaborer et mettre à jour, au profit du SEFEPH et de ses partenaires, le guide des partenaires institutionnels, associatifs et de recherche universitaire du volet 2, renseignant sur les procédures et systèmes de gestion requis pour assurer le bon fonctionnement de la mise en œuvre du PMT et des projets et pour faciliter le suivi des résultats attendus;
- Préparer les documents administratifs requis pour les projets qui découlent du PMT, les documents d’approbation de projets (DAP) et les Accords de contribution (AC) et suivre leur cheminement pour les approbations et les signatures;
- Soumettre au Comité aviseur le PMT et tous les projets qui en découlent pour émission d’avis, les compiler et en tenir compte dans l’ajustement des DAP ;
- Continuer à soutenir activement la dynamique du mécanisme de coordination national, le Comité de pilotage, de ses groupes thématiques et de la coordination régionale en cours de mise en place;
- Appuyer activement la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l’assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine par : (i) l’appui à l’élaboration du cadre de référence, (ii) la validation de la sélection des consultant(es) canadien(nes), (iii) l’appui au recrutement des consultant(es) marocain(es), (iv) la validation des cahiers de mission et des notes méthodologiques, (v) l’appui et le suivi de la réalisation des missions et consultations, et (vi) la validation des rapports des consultant(es);
- Fournir l’appui requis aux missions d’assistance technique ponctuelle canadiennes et marocaines (orientations, compréhension du contexte, suivi des missions et des travaux auprès des partenaires et suivi des résultats);
- Superviser de façon régulière et assurer le bon déroulement, l’exécution des travaux et des activités avec les partenaires concernés;
- Appuyer l’organisation logistique et la mise en œuvre des travaux et des activités des projets avec les partenaires concernés;
- Assurer le suivi et l’évaluation des réalisations et des résultats à atteindre des projets avec les partenaires concernés;
- Examiner et valider les rapports et produits des travaux et des activités des projets avec les partenaires concernés;
- Se conformer, pour une gestion efficace et efficiente des activités du PMT et des projets le concernant, aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l’ACDI;
- Conduire les opérations de suivi du PMT et des projets, gérer les ressources financières du PMT et des projets selon les normes de l’ACDI, sous la supervision du Chef de la coopération, établir les profils des décaissements par projet et faire le suivi régulier de l’exécution budgétaire des projets en cours de réalisation;
- Conduire des actions de dialogue en vue de faire connaître les résultats atteints par le PMT et les projets et en vue de consolider le partenariat avec le SEFEPH et ses partenaires;
- Suivre l’ensemble des actions des autres organisations de coopération internationale intervenant en matière de LCVF et tenir compte des résultats en vue d’assurer une conjugaison des efforts et une complémentarité avec le FAES II;
- Appuyer le développement d’actions d’ouverture sur la région de l’Afrique du Nord et du Moyen-Orient et initier des actions de partage d’expériences et de consolidation des réseaux;
- Assurer avec le SEFEPH, annuellement et sur une base concertée l’actualisation du présent PMT;
- Organiser des bilans annuels participatifs, auxquels prendront part le SEFEPH et ses partenaires.

## 2.7.2 Rôles et responsabilités des partenaires

### a) Rôles et responsabilités du SEFEPH

Le SEFEPH a un rôle de coordonnateur important à jouer, car il est tenu d'assurer le leadership dans la réalisation du PMT et des projets respectifs. Il se doit de veiller à ce que le partenariat institutionnel, associatif et de recherche universitaire, avec les Ministères et Départements clés, avec les CESOJH et avec les groupes de recherche soit efficace.

#### Les rôles et responsabilités du SEFEPH se décrivent ainsi :

- Coordonner la mise en œuvre du PMT et la réalisation des projets qui découlent des axes retenus comme stratégiques;
- Élaborer les projets qui découlent du PMT, le concernant et les soumettre pour l'appui technique et financier au FAES II;
- Renforcer l'Unité chargée du dossier de la LCVF, responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du PMT et des projets qui en découlent;
- Signer les Accords de contribution requis avec la Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc, consignnant les engagements du SEFEPH pour la réalisation de chacun des projets le concernant et s'inscrivant dans le PMT;
- Établir un cadre de partenariat et des ententes avec les partenaires institutionnels, associatifs et universitaires;
- Assurer les conditions matérielles et financières au bon fonctionnement et à l'opérationnalisation des instances de pilotage du PO/SNLCVF, l'Observatoire national de LCVF, le Comité de pilotage et ses groupes thématiques.
- Veiller à la dynamique de ces instances de pilotage du PO/SNLCVF et de la coordination régionale qui est en cours de mise en place;
- Manifester une volonté concrète de coordonner avec les partenaires institutionnels, associatifs et universitaires et de les associer dans les processus de consultation, selon les besoins de réalisation des projets le concernant et de validation des résultats atteints et des recommandations;
- Assurer la disponibilité des ressources impliquées dans la réalisation du programme à moyen terme et des projets qui en découlent et lors de la préparation et le déroulement des travaux et des activités des projets en cours ;
- Participer activement à la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine. Cette coordination se fera à travers : (i) l'élaboration du cadre de référence avec l'appui du FAES II, (ii) la validation de la sélection des consultant(e)s canadien(ne)s, (iii) l'appui au recrutement des consultant(e)s marocain(e)s, (iv) la validation des cahiers de mission et des notes méthodologiques, (v) l'appui et le suivi de la réalisation des missions et consultations, et (vi) la validation des rapports des consultant(e)s;
- Fournir l'appui requis aux missions d'assistance technique ponctuelle canadiennes et marocaines (orientations, compréhension du contexte, documentation, suivi des missions et des travaux et suivi des résultats);
- Superviser de façon régulière avec le FAES II et assurer le bon déroulement, l'exécution des travaux et des activités des projets le concernant;
- Assurer l'organisation logistique et la mise en œuvre des travaux et des activités des projets le concernant;
- Assurer le suivi et l'évaluation des réalisations et des résultats à atteindre par des projets le concernant et le présent PMT;
- Examiner et valider avec le FAES II, les rapports et produits des travaux et des activités des projets le concernant;

- Se conformer, pour une gestion efficace et efficiente du PMT et des projets le concernant, aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI;
- Favoriser la concertation et le partage d'information sur les orientations et les programmes des autres organisations de coopération internationale impliquées dans la mise en œuvre de la SNLCVF, en vue d'assurer une complémentarité avec le FAES II;
- Favoriser des actions de dialogue en vue d'échanger sur les résultats atteints par le PMT et les projets et en vue de consolider le partenariat avec le FAES II;
- Développer des actions d'ouverture sur la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et initier des actions de partage d'expériences et de consolidation des réseaux;
- Assurer avec le FAES II, annuellement et sur une base concertée l'actualisation du présent PMT;
- Prendre part aux bilans annuels participatifs du FAES II.

### **b) Rôles et responsabilités des partenaires institutionnels**

Les partenaires institutionnels, Ministères et Départements clés impliqués dans la mise en œuvre de la SNLCVF, qui seront appuyés par le FAES II en coordination avec le SEFEPH dans le cadre du PMT, ont un rôle important à jouer car ils sont tenus d'assurer le leadership de leurs projets respectifs et de veiller à ce que les ressources humaines requises au sein de leur institution, soient disponibles et mobilisées.

#### **Les rôles et responsabilités des partenaires ministériels et Départements clés se décrivent ainsi :**

- Manifester une volonté concrète de coordonner avec le SEFEPH et les autres partenaires institutionnels, associatifs et universitaires et de les associer dans les processus de consultation, selon les besoins de réalisation des projets les concernant et à la validation des résultats atteints et des recommandations;
- Assurer la participation d'un membre représentant du SEFEPH dans les comités techniques de planification et de réalisation des projets les concernant;
- Participer activement à la dynamique du mécanisme de coordination national, le Comité de pilotage, de ses groupes thématiques et de la coordination régionale en cours de mise en place;
- Établir un cadre de partenariat officiel et des ententes avec le SEFEPH et les centres d'écoute, les associations de LCVF et les universitaires;
- Mettre en place une unité ou un comité responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des projets qui découlent du PMT et qui les concernent directement;
- Planifier des projets d'institutionnalisation et de renforcement des capacités en matière de LCVF et les soumettre pour l'appui technique et financier au FAES II en coordination avec le SEFEPH;
- Signer les Accords de contribution requis avec la Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc consignnant les engagements des partenaires ministériels pour la réalisation des projets les concernant et s'inscrivant dans le programme à moyen terme;
- Assurer la disponibilité des ressources impliquées dans la réalisation des projets les concernant et s'inscrivant dans le programme à moyen terme;
- Participer activement à la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et marocaine. Cette coordination se fera à travers : (i) l'élaboration du cadre de référence avec l'appui du FAES II, (ii) la validation de la sélection des consultant(e)s canadien(ne)s, (iii) l'appui au recrutement des consultant(e)s marocain(e)s, (iv) la validation des cahiers de mission et des notes méthodologiques, (v) l'appui et le suivi de la réalisation des missions et consultations, et (vi) la validation des rapports des consultant(e)s;

- Fournir l'appui requis aux missions d'assistance technique ponctuelle canadiennes et marocaines (orientations, compréhension du contexte, documentation, suivi des missions et des travaux et suivi des résultats);
- Superviser de façon régulière avec le FAES II et assurer le bon déroulement, l'exécution des travaux et des activités des projets les concernant;
- Assurer l'organisation logistique et la mise en œuvre des travaux et des activités des projets les concernant;
- Assurer le suivi et l'évaluation des réalisations et des résultats à atteindre des projets les concernant;
- Examiner et valider avec le FAES II, les rapports et produits des travaux et des activités des projets les concernant;
- Se conformer, pour une gestion efficace et efficiente des activités des projets les concernant et s'inscrivant dans le programme à moyen terme, aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI ;
- Suivre l'exécution de leur projet et valider les résultats et recommandations;
- Participer à des actions d'ouverture sur la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et contribuer au partage d'expériences et de consolidation des réseaux;
- Prendre part aux bilans annuels participatifs du FAES II.

### **c) Rôles et responsabilités des centres d'écoute et associations de LCVF**

Les centres d'écoutes et associations de LCVF seront appuyés par le FAES II dans le cadre du PMT en coordination avec le SEFEPH et ils ont un rôle déterminant à jouer dans l'atteinte des résultats escomptés par les projets les concernant. Ces partenaires associatifs du SEFEPH en matière de LCVF seront associés ou concernés directement par certains projets du PMT.

**Les rôles et responsabilités des centres d'écoutes et associations de LCVF sont les suivantes :**

- Manifester une volonté concrète de coordonner avec le SEFEPH et les autres partenaires institutionnels et universitaires et de s'associer dans les processus de consultation, selon les besoins de réalisation des projets les concernant et dans la validation des résultats atteints et des recommandations;
- S'assurer de la disponibilité des ressources requises pour la consultation et la production des résultats des projets du PMT les concernant;
- Participer activement à la dynamique du mécanisme de coordination national, le Comité de pilotage, de ses groupes thématiques et de la coordination régionale en cours de mise en place;
- Fournir l'appui requis aux missions d'assistance technique ponctuelle canadiennes et marocaines (orientations, compréhension du contexte, documentation, suivi des missions et des travaux et suivi des résultats);
- Se conformer, pour une gestion efficace et efficiente des activités des projets les concernant et s'inscrivant dans le programme à moyen terme, aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI ;
- Suivre l'exécution de leur projet et valider les résultats et recommandations;
- Participer à des actions d'ouverture sur la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et contribuer au partage d'expériences et de consolidation des réseaux;
- Prendre part aux bilans annuels participatifs du FAES II.

### **3. Modalités de mise en œuvre du PMT et des projets**

Ces modalités concernent la mise en œuvre de tous les projets qui découlent des axes stratégiques concernant le renforcement des capacités du SEFEPH, les mécanismes de coordination de la SNLCVF et l'appui à la définition et à la mise en œuvre de projets au profit des partenaires institutionnels et associatifs concernés par l'opérationnalisation de la SNLCVF.

Tous les projets sont à exécuter selon une approche itérative et en conformité avec les normes et les pratiques reliées à la gestion axée sur les résultats (GAR). Pour chacun des projets, un cadre logique de rendement sera élaboré selon la GAR portant sur la description de la chaîne des résultats attendus selon le but du projet, les intrants, des ressources et des activités à réaliser, les extrants correspondants, les indicateurs de rendement à moyen, court et long terme et les hypothèses de risque.

La stratégie de mise en œuvre des projets est également basée sur des formules d'accompagnement- conseil adaptées au contexte de chacun des partenaires et axées sur le renforcement des capacités des divers acteurs impliqués dans la LCVF.

#### **3.1 Établissement d'un partenariat**

Le FAES II apporte un appui à la mise en place et à la consolidation des mécanismes de coordination national et régionaux et au renforcement de capacités du SEFEPH et de ses partenaires, afin de contribuer au développement d'un continuum de services efficace au profit des femmes victimes de violence.

Pour le FAES II, l'établissement d'un partenariat avec le SEFEPH et ses partenaires concerne par la mise en œuvre du PO/SNLCVF vise l'appui technique et financier des actions et projets à mettre en œuvre dans le cadre du PMT du volet 2.

Ce partenariat à établir s'inscrit dans une approche de diagnostic des capacités et d'accompagnement - conseil des partenaires du PMT pour assurer une prise en charge et une mise en œuvre efficace de leur projet respectif.

#### **3.2 Nature de l'appui aux partenaires**

##### **3.2.1 Diagnostic des capacités et des besoins des partenaires concernés par les projets**

Selon les axes stratégiques du PMT et des projets qui en découlent, un travail d'investigation plus poussé, en terme de diagnostic des capacités et d'analyse des besoins des institutions ou des organisations des partenaires concernés est entrepris par la Coordonnatrice du FAES II.

Les moyens requis pour initier le dialogue avec les partenaires concernés par les projets et le diagnostic des capacités sont l'envoi de courriers par le Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc, des prises de contact avec les autorités des institutions ciblées, des réunions de travail technique pour des échanges d'information et de documentation et des entretiens pour une analyse de leurs besoins et de leurs capacités d'absorption et de disposition à collaborer avec le FAES II.

### 3.2.2 Types d'actions à appuyer par le FAES II

Les actions à appuyer dans le cadre du PMT du volet 2 et telles que l'on peut les décliner des axes stratégiques, sont pour l'essentiel :

- L'appui à la mise en place de mécanismes de coordination nationale et régionale ;
- L'appui à l'élaboration d'énoncé de politique, de stratégie sectorielle pour la mise en œuvre du PO/SNLCVF;
- L'appui à la mise en œuvre de programmes ou de plans d'action sectoriel de LCVF selon une approche institutionnelle intégrée à l'action des ministères concernés ;
- L'appui au renforcement des capacités, au développement d'ingénierie de formation en matière de LCVF et à l'élaboration de programme de trousseaux et d'outils de formation ;
- L'appui au développement de connaissances et d'expertises en LCVF ;
- L'appui à la réalisation d'études, de collecte et de traitement des données en LCVF ;
- L'appui à la standardisation et la réglementation des services à offrir aux femmes victimes ;
- L'appui à la mobilisation, l'information et la sensibilisation de la population sur la LCVF, l'appui aux campagnes de sensibilisation et à la conception et la production d'outils de communication ;
- L'appui à l'organisation de mission et de voyage d'étude au Canada ;
- L'appui à l'organisation de Forum méditerranéen, de manifestations régionales, d'échange d'expériences et de réseautage dans la région MENA.

### 3.2.3 Appui technique et financier

Le FAES II est géré en mode décentralisé et relève du Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc, qui en assume la supervision globale pour l'ACDI- Siège. À partir de ce programme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF, le FAES II apportera l'appui technique et financier aux projets qui découlent des 3 axes stratégiques (décrits plus haut) du PMT.

Le plafond financier fixé pour chacun des projets du volet 2 est établi à 100 000 \$CAD. Le tableau du budget estimatif global par projet et par année (voir annexe 2) présente par axes stratégiques, le type et nombres de projets prévus, les partenaires responsables et concernés ainsi que l'affectation budgétaire déclinée par projet et par année.

Le nombre de projets à financer sur les 5 années à venir et leur budget a été au départ, déterminé sur une base estimative dans le cadre du programme d'appui à moyen terme (voir annexe 2). Mais ce tableau budgétaire a fait l'objet d'actualisation en l'AN I et l'An II sur une base concertée entre le SEFEPH et le FAES II.

L'accès au financement des projets pour les partenaires concernés n'est possible, qu'une fois les accords de contribution (AC) des projets sont signés et selon strictement le budget total alloué au projet, les modalités de décaissement prévues et en rapport avec les catégories de dépenses déterminées par les requêtes des projets et les cadres de référence qui s'y attachent.

La gestion financière des projets (la gestion financière des contrats de consultant(e)s locales, la prise en charge des frais de logistique des activités à organiser, etc.) se fera par l'équipe du FAES II pour le SEFEPH ou le partenaire institutionnel concerné par le projet.

### 3.2.4 Accompagnement - conseil

La stratégie de mise en œuvre du PMT et des projets est basée sur des formules d'accompagnement - conseil.

L'accompagnement – conseil des partenaires concernés par les projets du PMT est nécessaire au regard du respect des orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI et des procédures du FAES II.

L'approche est d'accompagner et de conseiller les partenaires concernés par les projets du PMT en s'adaptant au contexte de chacun des partenaires et en répondant à leurs besoins, sans se substituer à leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de leurs projets.

Il s'agit d'axer l'accompagnement – conseil sur le renforcement des capacités des partenaires concernés par les projets du PMT et impliqués dans la LCVF.

Les services que la Coordonnatrice du FAES II fournit lors de l'accompagnement – conseil aux partenaires concernés, afin qu'ils puissent gérer leurs projets avec efficacité et efficience sont de :

- Appuyer la formulation de requête de projets et la planification des activités des projets et des résultats à atteindre conformément aux orientations, normes et exigences de la gestion axée sur les résultats, prescrites par l'ACDI et selon les procédures du FAES II ;
- Appuyer activement la coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et locale par : (i) l'appui à l'élaboration du cadre de référence, (ii) la validation de la sélection des consultant(es) canadien(nes), (iii) l'appui au recrutement des consultant(es) marocain(es), (iv) la validation des cahiers de mission et des notes méthodologiques, (v) l'appui et le suivi de la réalisation des missions et consultations, et (vi) la validation des rapports des consultant(es);
- Fournir l'appui requis aux missions d'assistance technique ponctuelles canadiennes et marocain(es) (orientations, compréhension du contexte, suivi des missions et des travaux auprès des partenaires et suivi des résultats);
- Apporter le cas échéant, un appui à l'organisation logistique des activités des projets ;
- Assurer le suivi de l'exécution et de la mise en œuvre des activités des projets ;
- Assurer le suivi et l'évaluation des résultats escomptés et à atteindre.

### 3.3 Cadre méthodologique

Concrètement, pour l'établissement d'un partenariat fructueux avec chacun des partenaires impliqués dans la LCVF, la démarche méthodologique préconisée pour l'opérationnalisation du volet 2 du FAES II repose sur les étapes suivantes :

1. Analyse du contexte d'évolution de la LCVF, l'avènement de la SNLCVF, étude des résultats et produits des projets réalisés depuis l'adoption de la SNLCVF en 2002.
2. Élaboration du programme à moyen terme (PMT) d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF, identification et description des axes stratégiques, des types et nombre de projets à réaliser avec le SEFEPH et ses partenaires sur les 4 années à venir, détermination des modalités de mise en œuvre, etc.
3. Adoption du PMT par le SEFEPH et l'ACDI – Rabat.

4. Élaboration de requêtes de projets et signature par les partenaires concernés, validation par le Comité adviseur, approbation des projets et signature de l'Accord de contribution (AC) par les autorités des partenaires concernés et l'ACDI – Rabat.
5. Mise en œuvre des projets selon les résultats escomptés et les cadres de référence et le budget établi avec leur suivi et l'évaluation de leur rendement.

Les deux principaux produits du processus lié à cette démarche méthodologique sont le Programme à moyen terme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF et les projets découlant des axes stratégiques, à mettre en œuvre par les partenaires concernés. La figure 1 montre ces produits, l'enchaînement des étapes ainsi que la nature de l'accompagnement conseil par étape.

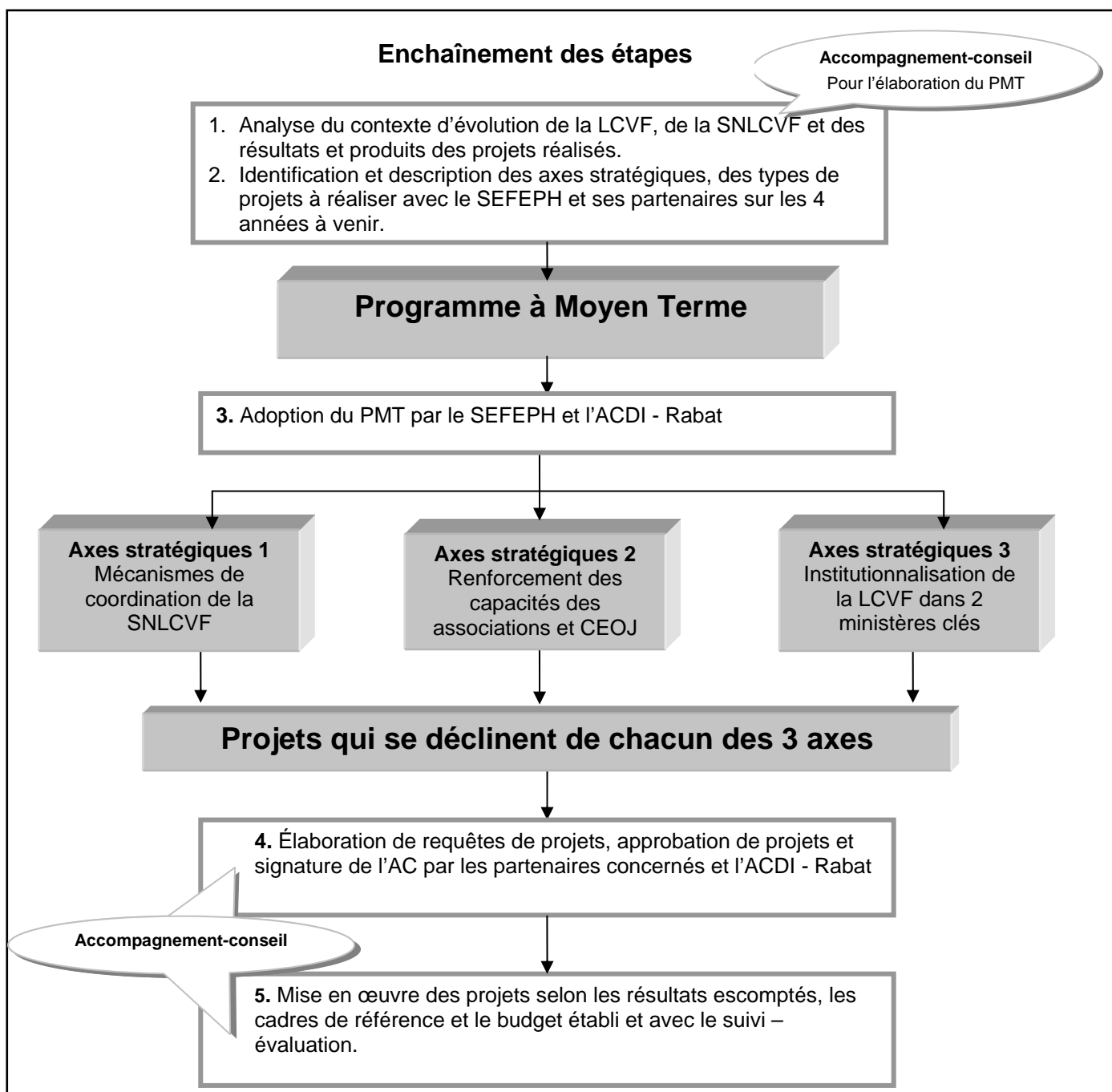


Figure 1 : Cadre méthodologique

Les lignes directrices pour l'élaboration d'une requête de projet et son approbation ainsi que le cadre de référence correspondant sont présentés respectivement dans les cahiers 1 et 2 (voir section 4).

Néanmoins, il est à signaler que le PMT est établi pour une période de 4 ans alors qu'un projet est généralement réalisable sur une période de 24 mois. Il est important de noter que le programme à moyen terme constitue un plan pour lequel le FAES II apportera une contribution via la réalisation de projets qui y sont identifiés par axe.

### **3.4 Normes de procédures et exigences relatives à la mise en œuvre de projets**

Le programme à moyen terme a été élaboré et approuvé par l'autorité du SEFEPH et l'ACDI - Rabat, il s'agissait comme suite logique, de planifier et de mettre en œuvre les projets qui ont été préalablement identifiés et qui se déclinent des 3 axes stratégiques.

La mise en œuvre des projets se fait selon la gestion axée sur les résultats et suivant des normes de procédures établies pour chacune des phases requises allant de la planification, à la réalisation, à l'évaluation jusqu'à la clôture du projet (des projets du PMT ont été planifiés, exécutés et clôturés selon les normes et procédures de la GAR).

Les principales phases sont : (i) planification, (ii) approbation, (iii) mise en œuvre, (iv) suivi – évaluation, et (v) clôture du projet.

#### **3.4.1 Planification des projets du PMT**

Les orientations et les axes stratégiques tels que définis dans le PMT concerté et convenu entre le SEFEPH et le FAES II facilitent la définition des projets et leur mise en opération selon les modalités de planification qui suivent.

Les demandes sous forme de requêtes de projet sont formulées par les partenaires avec un accompagnement conseil de la Coordinatrice du FAES II et signées par les autorités compétentes du SEFEPH ou du partenaire concerné par le projet;

Cette phase est réalisée lors de la préparation d'une requête de projet par le SEFEPH ou le partenaire concerné avec l'accompagnement –conseil de l'équipe du FAES II.

Cette requête (**voir le canevas dans le cahier C1 de la section 4**) doit contenir les éléments suivants :

- **Identification du projet.**
- **Profil de l'organisme requérant.**
- **Description du projet** : utilisant la technique de la gestion axée sur les résultats (GAR), **présentant le contexte, justification du projet, formulant l'objectif à long terme** du projet (finalité) et la description de **la chaîne des résultats** attendus selon le **but du projet**, (les intrants, les ressources humaines et matérielles à mobiliser), les résultats à court terme correspondants (extrants), les résultats à moyen terme (effets), à long terme (impact), les indicateurs quantitatifs et qualitatifs à court, à moyen et à long terme, les activités à réaliser ainsi que les hypothèses de risque et leurs mesures d'atténuation à court, à moyen et à long terme) (**voir en annexe 1 un référentiel de la GAR**).
- **Partenaires du projet** : identifiant le partenaire responsable du projet et tous les partenaires institutionnels ou associatifs voire internationaux impliqués dans le projet,

précisant leurs apports complémentaires (techniques et/ou financiers) pour favoriser l'atteinte des résultats et les rôles et les responsabilités de chacun de ces partenaires concernés.

- **Calendrier de réalisation du projet** : précisant la durée du projet (sachant qu'un projet est réalisable sur une période maximale de 24 mois), les dates de réalisation des activités qui peuvent être organisées par phases ou par composantes et les responsables de chaque activité.
- **Budget du projet** : qui ne devrait pas dépasser 100 000 \$CAD, en se référant au budget qui est alloué à chaque projet dans le Tableau du budget du PMT (**voir annexe 2**).
- **Modalités de suivi et d'évaluation** : précisant les modalités, mécanismes procédure de suivi – évaluation du projet, le type d'outils à élaborer pour assurer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des résultats escomptés par le projet dont le rapport des résultats (ou de fin de la mission) produit par les consultant (es) est un outil incontournable.
- **Impact sur l'environnement** : préciser si le projet a des incidences négatives sur l'environnement.

La requête de projet une fois élaborée, est signée par les autorités compétentes des partenaires concernés, accompagnée du cadre de référence (voir canevas dans le cahier C2 de la section 4) et du cadre logique du projet (**voir en annexe 1 un exemple de cadre logique**) et elle est soumise au FAES II.

### 3.4.2 Approbation des projets du PMT

Une fois le projet formulé et planifié, la requête de projet signée par les autorités du SEFEPH ou du partenaire concerné est acheminée au FAES II. Elle est analysée par l'équipe du FAES II suivant les critères d'admissibilité suivants :

- Est initié, planifié et mis en œuvre sous les autorités compétentes du SEFEPH ou d'un département ministériel ou d'une organisation de la société civile ayant un statut juridique, en partenariat avec le SEFEPH et concerné par la LCVF.
- S'inscrit dans les axes du programme à moyen terme d'appui la mise en œuvre de la SNLCVF élaboré dans le cadre du FAES II.
- S'inscrit dans les orientations stratégiques et les résultats escomptés du FAES II.
- Est formulé selon la gestion axée sur les résultats.
- Est réalisable sur une période maximale de 24 mois pour les projets.
- Ne pas dépasser le plafond financier fixé à 100 000 \$ CAD par projet.

Dans le cas où le projet est admissible, il est transmis, sous forme de Document d'approbation de projet (DAP) élaboré par la Coordinatrice du FAES II, aux membres du Comité aviseur qui sont invités à émettre leurs avis selon les critères de qualité suivants :

- S'inscrire dans les orientations, les domaines et priorités de la SNLCVF.
- Contribuer à une prise en charge institutionnelle de la lutte contre les violences envers les femmes par les départements ministériels ou les organisations de la société civile concernés.
- Contribuer au renforcement des capacités en matière de lutte contre les violences.
- Contribuer au développement des connaissances et de l'expertise en matière de lutte contre les violences envers les femmes.
- Contribuer au développement des services au profit des femmes victimes des violences.
- Contribuer à la consolidation du partenariat avec le SEFEPH, en tant que coordonnateur de la mise en œuvre de la SNLCVF.

Suite à la validation par le Comité aviseur, dont les avis sont compilés et pris en compte dans les ajustements des DAP. Les DAP sont ensuite, soumis pour approbation par le Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc.

Ensuite, les Accords de contribution (AC) sont élaborés par la Coordinatrice du FAES II. Et ils sont soumis par le Directeur du FAES II pour signature par le Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc et par l'autorité désignée du SEFEPH ou du partenaire concerné. Le projet peut démarrer et entrer dans sa phase d'exécution.

### **3.4.3 Exécution ou mise en œuvre des projets du PMT**

La mise en œuvre d'un projet découlant des axes stratégiques du PMT est réalisée en tenant compte des résultats escomptés tels que définis dans la requête de projet et le cadre de référence qui sont élaborés selon le cas, soit par le SEFEPH ou soit le partenaire concerné avec l'appui de la Coordinatrice du FAES II. Ce cadre de référence définit précisément et entre autres selon les activités à réaliser du projet :

- Le ou (les) mandat(s) des consultant (es) canadien(ne)s ou/et locaux dans le cas de recours à l'assistance technique canadienne ou/et locale.
- Les caractéristiques et les spécifications dans le cas d'achat d'équipements informatiques.
- La définition de produits de communication et du mandat de l'agence de communication dans le cas d'appui à une campagne de sensibilisation.
- Les rôles et responsabilités des différents partenaires.
- Les résultats et produits attendus du projet dont notamment les documents et rapports exigés.
- Le calendrier de réalisation du projet.
- Le budget du projet.

L'équipe du FAES II supervise de façon régulière les travaux des missions des consultant(e)s et autres activités et appuie l'organisation logistique des activités du projet.

Pour sa part, le SEFEPH ou le partenaire concerné affecte et veille à la disponibilité des cadres et membres de l'Unité du SEFEPH ou du Comité de coordination chargé de la LCVF du partenaire concerné et assure l'organisation logistique et le suivi des missions et des autres activités du projet.

### **3.4.4 Suivi – Évaluation**

Le suivi des activités des projets du PMT dont la responsabilité revient au SEFEPH est réalisé par la Coordinatrice du FAES II et par la Directrice, par la Chef de la Division de la femme et par les 2 Chefs de service, membres de l'Unité chargée du dossier de la LCVF au SEFEPH.

Le suivi des activités des projets du PMT dont la responsabilité revient à un département ministériel est réalisé par la Coordinatrice du FAES II et par le responsable désigné du projet et les membres du Comité mis en place pour les fins du projet et en coordination avec le SEFEPH.

Il s'agit d'actions de coordination liée à la préparation, au déroulement et au suivi des missions de l'assistance technique ponctuelle canadienne et/ou marocaine par : (i) l'élaboration du cadre de référence avec l'appui du FAES II; (ii) la validation de la sélection des consultants; (iii) la validation des cahiers de mission et/ou note méthodologique; (iv)

l'appui et le suivi de la réalisation des missions et activités des projets; et (v) la validation des rapports et produits des consultants.

Ces actions sont essentielles pour assurer le bon déroulement des projets qui découlent du programme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF. Il s'agit ainsi d'appui régulier des partenaires dans la gestion de leur projet.

Cet exercice de suivi systématique est requis, afin de :

- s'assurer d'un bon démarrage des projets;
- apprécier l'état d'avancement des étapes de mise en œuvre et surtout habiliter les partenaires à la méthodologie retenue pour le suivi de la progression des résultats et de la gestion financière;
- s'assurer que l'assistance technique ponctuelle nécessaire soit mobilisée au moment opportun, de faire le suivi de la préparation des missions, contrôler la qualité des prestations tout en veillant à ce que les actions réalisées contribuent à l'atteinte des résultats escomptés.

Chaque projet fait l'objet d'une évaluation participative par le FAES II avec le partenaire concerné. Cette évaluation fait ressortir notamment :

- La situation actuelle.
- Les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.
- Les difficultés rencontrées et solutions proposées.
- Les points forts du projet et lacunes.
- Les leçons apprises.
- Les conclusions et recommandations.

Les projets font également l'objet d'autre forme d'évaluation comme lors de l'évaluation à mi-parcours du FAES II, laquelle sera conduite par une mission externe commandée par l'ACDI-Siège, (prévue en novembre 2007).

### **3.4.5 Clôture du projet**

La clôture d'un projet est matérialisée par la remise et la validation de rapport final de mission par les autorités du partenaire concerné et par le FAES II (lorsque indiqué dans le cadre de référence) ou dans certains cas, la remise et la validation de produits ou d'outils, etc., tels que prévus selon les résultats à atteindre par les projets.

Elle est également matérialisée par un rapport de clôture. Chaque projet fait l'objet d'un rapport officiel de clôture qui est élaboré par l'équipe du FAES II suite à une évaluation participative des résultats avec le partenaire concerné. La clôture d'un projet implique également une reddition de comptes au plan de l'exécution budgétaire.

La date de clôture d'un projet est celle indiquée dans l'Accord de contribution. Si pour certaines raisons, le projet devrait être prolongé, une demande officielle devrait être faite par les autorités du partenaire concerné au FAES II. Dans ce cas, un avenant indiquant la nouvelle date de clôture de projet est élaboré et signé par le Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc et les autorités compétentes du partenaire concerné.

#### **4. Cahiers de présentation des lignes directrices**

Les deux principaux produits de la démarche méthodologique préconisée pour l'opérationnalisation du volet 2 du FAES II sont le Programme à moyen terme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF et les projets qui découlent des axes stratégiques (figure 1).

Les lignes directrices pour l'élaboration d'une requête de projet et son approbation ainsi que le cadre de référence correspondant sont présentés respectivement dans **les cahiers 1 et 2** qui suivent :

## **Cahier 1 : Lignes directrices pour la présentation d'une requête de projet**

Le SEFEPH avec l'appui du FAES II a élaboré et approuvé le programme à moyen terme d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF (d'une durée de 4 ans). De ce PMT et des axes stratégiques découleront les projets du SEFEPH et des ses partenaires qui seront appuyés par le FAES II.

La définition et la réalisation des projets devront passer par les cinq (5) étapes suivantes :

1. Élaboration de la requête de projet par le partenaire concerné avec l'accompagnement conseil par l'équipe du FAES II et du cadre de référence correspondant et signature de la requête par les autorités du partenaire concerné.
2. Élaboration des Documents d'approbation des projets par l'équipe du FAES II.
3. Validation des projets par le Comité aviseur.
4. Approbation des projets par le chef de la section coopération.
5. Signature des accords de contribution par les autorités du partenaire concerné et par le chef de la section coopération.

Dans la suite de ce cahier, nous développons chacune de ces étapes et nous illustrerons le séquençement des étapes dans la figure C1.

### **1. Définition des projets et des cadres de référence**

La définition des projets qui découlent des axes stratégiques du PMT relèvera de l'Unité chargée de la LCVF du SEFEPH ou du Comité mis en place par le partenaire concerné. Les projets définis et formulés sous forme de requête signée sont soumis au FAES II à des fins de financement. Le montant alloué par projet est fonction de la nature et de l'envergure des activités à conduire et ne peut dépasser le montant maximum fixé à 100 000 \$CAD par projet. La répartition estimative des enveloppes de projets par axes est présentée en annexe 2.

La Coordinatrice du FAES II apportera un accompagnement-conseil aux partenaires concernés dans la planification de leurs projets.

Ces projets, accompagnés des cadres de référence, sont soumis au FAES II suivant les canevas présentés respectivement dans le « **Tableau C1 : Canevas de présentation d'une requête de projet** » et le « **Tableau C2 : Canevas de présentation du cadre de référence** ».

### **2. Élaboration des Documents d'approbation des projets**

La Coordinatrice du FAES II élabore les Documents d'approbation des projets (DAP) à partir de la requête du projet et du cadre de référence correspondant.

### **3. Validation des projets par le Comité aviseur**

Les projets sont soumis, sous forme de DAP, au Comité aviseur pour validation. Les avis des membres du Comité aviseur permettront le cas échéant, d'enrichir ces projets.

#### 4. Approbation des projets

Suite à la validation par le Comité aviseur, les DAP sont soumis pour approbation du Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc.

#### 5. Signature des Accords de contribution

La Coordonnatrice du FAES II élabore les Accords de contribution qui sont signés par le Chef de la coopération et les partenaires concernés.

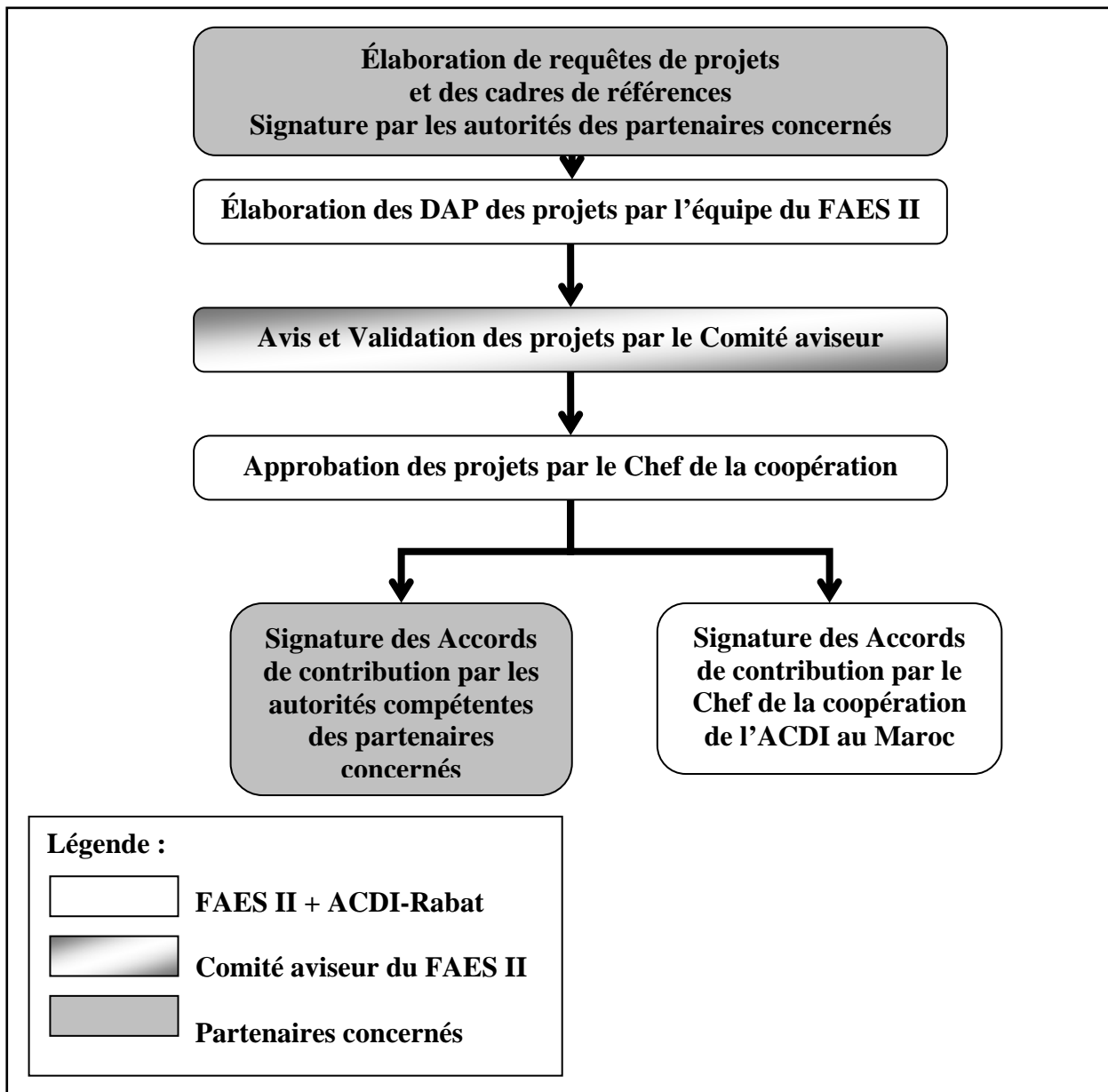


Figure C1 : Séquencement des étapes de la conception d'un projet et de son approbation

## Tableau C1 : Canevas de présentation d'une requête de projet

---

### FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DE REQUETE DE PROJET

---

---

#### 1- Identification du projet

**Titre du projet** : préciser le titre exact du projet.

**Domaine d'intervention** : préciser le domaine d'intervention du projet par rapport à l'axe stratégique du PMT.

**Durée du projet** : exprimée en mois.

**Groupe cible** : citer les bénéficiaires du projet.

**Budget du projet** : exprimé en \$CAD (Dollars canadiens).

**Nom/adresse/coordonnées de l'organisme requérant :**

**Statut** : préciser si l'organisme est gouvernemental, associatif ou universitaire.

**Noms, titres et coordonnées de la personne responsable du projet :**  
Y compris les coordonnées électroniques.

#### 2- Profil de l'organisme requérant

**Nom de l'organisme :**

**Missions :**

**Objectifs :**

**Description de la structure organisationnelle :**

**Description des services extérieurs (s'il y a lieu) :**

#### 3- Description du projet

##### 3.1 Contexte et justification du projet

Préciser le contexte en lien avec le domaine d'intervention du projet et notamment les axes stratégiques du PMT et y compris les avancées et réalisations dans ce domaine. Démontrer la pertinence du projet en fonction des besoins d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF et du PO qui s'y attache.

##### 3.2 Présentation du projet

Décrire brièvement le projet : exposer la problématique à résoudre, l'intérêt du projet et les groupes ciblés par le projet.

### **3.3 Objectif, but et résultats attendus du projet**

#### **Objectif à long terme du projet :**

*Préciser un seul objectif à long terme (ou finalité) visé par le projet et sa contribution par rapport à la mise en œuvre de la SNLCVF et du PO qui s'y attache.*

#### **But du projet :**

*Définir un seul but du projet à atteindre dans le moyen terme par les activités à réaliser dans le projet. À noter que le but doit être atteint et mesurable au terme du projet proposé.*

#### **Résultats attendus :**

*Déterminer les résultats que le projet vise à atteindre selon le court, moyen et long termes par les activités à réaliser dans le projet.*

Résultats à court terme :

Résultats à moyen terme :

Résultats à long terme :

#### **Indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats :**

*Préciser les indicateurs de résultats à court, moyen et long termes qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats.*

Indicateurs de résultats à court terme :

Indicateurs de résultats à moyen terme :

Indicateurs de résultats à long terme :

### **3.4 Activités à réaliser pour l'atteinte des résultats :**

*Pour chacun des résultats à court terme identifiés, décrire les activités que le projet compte réaliser pour l'atteinte de chacun de ces résultats.*

### **3.5 Risques inhérents au projet et mesures d'atténuation :**

*Déterminer les difficultés et les contraintes qui sont les risques que le projet pourrait rencontrer lors de sa réalisation et préciser comment il serait possible de réduire leur effet.*

Risques inhérents et mesures d'atténuation à court terme :

Risques inhérents et mesures d'atténuation à moyen terme :

Risques inhérents et mesures d'atténuation à long terme :

## **4- Partenaires du projet**

*Identifier les partenaires (institutionnels ou acteurs de la société civile) impliqués dans le projet et définir les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et les apports techniques et/ou financiers complémentaires de chacun pour favoriser l'atteinte de résultats durables du projet.*

Responsabilités du partenaire concerné :

Responsabilités du Comité de pilotage du PO/SNLCVF :

Responsabilités de l'équipe locale du FAES II :  
Responsabilités d'autres partenaires éventuels :

## 5- Calendrier de réalisation du projet

*Établir un calendrier de réalisation, en précisant la durée nécessaire pour la mise en œuvre du projet, les dates de réalisation des différentes activités identifiées du projet et les partenaires responsables de leur réalisation.*

Activités	Dates de réalisation	Responsables
Élaboration de la requête et finalisation du cadre de référence		Partenaire responsable avec l'appui du FAES II
Signature de la requête		Autorité compétente du partenaire responsable
Validation du projet		Comité aviseur du FAES II
Approbation et Signature de l'Accord de contribution		Chef de la coopération de l'ACDI au Maroc/Autorité compétente du partenaire responsable
Identification de (s) ressource (s) – Consultant (es) canadien ou/et consultant marocain		ACDI-siège/ Partenaire responsable/ FAES II
Élaboration du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		Consultant (es) canadien ou/et consultant marocain
Validation du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		Partenaire responsable/ FAES II
Organisation logistique des travaux des activités du projet		Partenaire responsable avec l'appui du FAES II
Réalisation des travaux		Consultant (es) canadien ou/et consultant marocain
Production du rapport de mission		Consultant (es) canadien ou/et consultant marocain
Validation du rapport de mission		Partenaire responsable/ FAES II
Production du rapport final		Consultant (es) canadien ou/et consultant marocain
Clôture du projet		SEFEPH ou autre partenaire responsable concerné /FAES II

## 6- Budget du projet

**Contribution canadienne :** x \$CAD (Dollars canadiens) correspondant à l'appui financier du projet selon des coûts estimatifs des catégories de dépenses à effectuer (relatives entre autre aux honoraires de consultants, aux frais de déplacement, frais logistique d'organisation des travaux des activités, restauration, pause café, etc.) et selon un budget global déterminé, qu'il s'agit de ne pas dépasser.

**Contribution du Partenaire responsable :** Le SEFEPH ou autre partenaire responsable concerné affectera et veillera à la disponibilité des cadres et membres de l'Unité chargé du dossier de la LCVF ou du Comité mis en place pour les fins du projet, assurera l'organisation logistique des activités du projet, des missions et procèdera à l'examen et à la validation des rapports et produits du projet avec le FAES II.

Rubriques	Budget
Honoraires du Consultant canadien (Nombre de jours * taux)	
Honoraires du Consultant marocain (Nombre de jours * taux)	
Frais de voyage international : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Billet d'avion : Nombre de missions * 2 600 \$</li> <li>✓ Déplacement résidence – aéroport : Nombre missions * 200 \$</li> </ul>	
Dépenses au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hôtel Nombre de jours * 206 \$</li> <li>✓ Per diem Nombre de jours * 85 \$</li> <li>✓ Transport local : à évaluer</li> <li>✓ Photocopies : à évaluer</li> </ul>	
Autres dépenses (salle, repas, matériel audiovisuel, outils de communication et de sensibilisation, etc.)	
Autre : réserve pour frais de change *	
<b>Total en \$CAD</b>	
<b>Total en MAD **</b>	

\* La réserve pour frais de change est calculée sur la base de 5% des dépenses réalisées au Maroc en MAD (Dirhams marocains). Elle permet d'avoir une marge conséquente pour mieux gérer les fluctuations du taux de change (\$CAD/MAD).

\*\* Taux de change utilisé à la mi-juillet 2007 : 1 MAD = 0,13137 \$CAD.

## 7- Suivi - évaluation

*Préciser les modalités, mécanismes de suivi du projet (i.e. comité technique ou de pilotage mis en place par l'organisme requérant pour les fins du projet), le type d'outils à élaborer pour assurer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des résultats escomptés par le projet, les rapports de missions qui sont à élaborer par les consultants et autres produits.*

## 8- Impact environnemental

*Préciser si le projet a des incidences négatives sur l'environnement.*

## 9- Signature

**Préparé par**

**Nom** :  
**Titre** :

**Signature de la requête de projet par l'autorité compétente :\_\_**

**Date** : \_\_\_\_\_

***Pièces Jointes :***

- 1. Cadre d'analyse logique du projet (Voir en Annexe 1 : Exemple de Cadre d'analyse logique de projet).***
- 2. Niveaux d'effort (exprimés en jours) des consultants canadien et marocain.***
- 3. Budget détaillé.***

## **Cahier 2 : Lignes directrices pour la présentation du cadre de référence**

Le SEFEPH avec l'appui du FAES II au premier semestre de 2005 a élaboré et approuvé le Programme à moyen terme (PMT) d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF (d'une durée de 4 ans). De ce PMT et des axes stratégiques, découleront les projets du SEFEPH et de ses partenaires qui seront appuyés par le FAES II.

Une fois les projets définis, le SEFEPH ou les partenaires concernés seront en mesure de spécifier les cadres de référence de l'assistance technique marocaine et/ou canadienne requise.

Les cadres de référence doivent être élaborés par les partenaires concernés et accompagner les projets correspondants qui sont soumis au FAES II. Ces cadres de référence doivent être conformes au canevas présenté dans le « Tableau C2 : Canevas de présentation du cadre de référence » donné dans les pages suivantes.

Néanmoins, ce canevas est donné à titre indicatif, certaines sections (notamment le tableau des niveaux d'efforts et le tableau budgétaire) peuvent varier. Les cadres de référence doivent être élaborés conformément aux types d'activités prévues dans le projet.

## Tableau C2 : Canevas de présentation du cadre de référence

---

---

### FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

---

---

**Référence du projet :**

**Titre du projet :**

**Durée du mandat :**

1. **Consultant canadien :**
2. **Consultant marocain :**

**Période des travaux :**

---

---

*Ce cadre de référence devra comprendre trois parties distinctes et complémentaires :*

- (i) *La première partie devra traiter du contexte et de la description de projet : objectif, but, résultats, activités et rôles et responsabilités des partenaires du projet.*
  - (ii) *La deuxième partie devra présenter les termes de référence spécifiques des mandats, des consultant(e)s canadien(ne) et marocain(e), relatifs aux activités du projet ainsi que les produits livrables, les profils recherchés, le calendrier d'exécution et les niveaux d'effort des consultant(e)s.*
  - (iii) *La troisième partie présente le cadre d'analyse logique de projet.*
- 
-

## **PARTIE I – CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET**

### **1. Contexte du projet**

*Présenter le contexte tel décrit dans le projet, notamment préciser le contexte en lien avec le domaine d'intervention du projet et les axes stratégiques du PMT.*

### **2. Description du projet**

*Décrire brièvement le projet : exposer la problématique à résoudre, l'intérêt du projet et les groupes ciblés par le projet.*

### **3. Objectifs et résultats attendus du projet**

#### **Objectif à long terme du projet :**

*Préciser un seul objectif à long terme (ou finalité) visé par le projet et sa contribution par rapport à l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur considéré.*

#### **But du projet :**

*Définir un seul but du projet à atteindre dans le moyen terme par les activités à réaliser dans le projet. À noter que le but doit être atteint et mesurable au terme du projet proposé.*

#### **Résultats attendus :**

*Déterminer les résultats que le projet vise à atteindre selon le court, moyen et long termes par les activités à réaliser dans le projet.*

Résultats à court terme :

Résultats à moyen terme :

Résultats à long terme :

#### **Indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats :**

*Préciser les indicateurs de résultats à court, moyen et long termes qui permettront de mesurer l'atteinte des résultats.*

Indicateurs de résultats à court terme :

Indicateurs de résultats à moyen terme :

Indicateurs de résultats à long terme :

*Faire un renvoi à la partie 3 de ce cadre de référence : cadre d'analyse logique du projet qui consigne les résultats du projet à court, moyen et long termes ainsi que les mesures de rendement et les hypothèses de risque.*

### **4. Activités du projet**

*Décrire les activités à réaliser pour l'atteinte des résultats du projet. Les activités peuvent être organisées en composantes ou en phases.*

**5. Rôles et responsabilités des partenaires du projet en lien avec les mandats des consultant(e)s**

*Identifier les partenaires (institutionnels ou acteurs de la société civile) impliqués dans le projet et définir les rôles et responsabilités de chacun des partenaires et les apports techniques et/ou financiers complémentaires de chacun pour favoriser l'atteinte de résultats durables du projet.*

- **Responsabilités du SEFEPH ou du partenaire responsable concerné :**
  - **Responsabilités de l'Unité ou du Comité mis en place pour les fins du projet :**
  - **Responsabilités des partenaires ciblés :**
  - **Responsabilités de l'équipe locale du FAES - Rabat :**
-

## PARTIE II- TERMES DE RÉFÉRENCE

### 6. Composition de l'équipe d'experts et mandat général confié aux consultant(e)s

#### **Composition de l'équipe d'experts :**

*Préciser la composition des membres de l'assistance technique canadienne et/ou marocaine.*

#### **Mandat général des consultant(e)s canadien(ne) et marocain(e) :**

*Décrire le mandat général des consultant(e)s du projet en précisant la répartition des tâches de chaque consultant(e).*

### 7. Mandat spécifique confié au Consultant canadien

*Détailler le mandat du Consultant canadien en veillant à sa ventilation selon les différentes étapes du projet. Par exemple, dans le cas de deux missions au Maroc, cette ventilation serait : (i) la préparation, au Canada, de la 1<sup>o</sup> mission au Maroc, (ii) la 1<sup>o</sup> mission au Maroc, (iii) l'intermission au Canada, (iv) la 2<sup>o</sup> mission au Maroc, et (v) l'après mission au Canada.*

### 8. Mandat spécifique confié au Consultant marocain

*Détailler le mandat du Consultant marocain en veillant à sa ventilation selon les différentes étapes du projet. Par exemple, dans le cas d'une mission canadienne au Maroc, cette ventilation serait : (i) la préparation de la mission, (ii) la mission du Consultant canadien au Maroc, et (iii) l'après mission.*

### 9. Produits livrables par les consultant(e)s

*Décrire d'une manière précise les produits attendus du projet par Consultant.*

### 10. Profils recherchés

*Décrire les profils des consultant(e)s marocain(e) et canadien(ne).*

**11. Calendrier d'exécution et niveaux d'effort**

Établir le calendrier d'exécution des activités du projet en précisant les dates de réalisation des activités et les responsabilités correspondantes. S'inspirer du tableau - exemple suivant :

Activités	Dates de réalisation	Responsables
Élaboration de la requête et finalisation du cadre de référence		
Signature de l'Accord de contribution		
Identification de (s) ressource (s) – Consultant (es)		
Élaboration du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Validation du cahier de mission, du cadre méthodologique et des outils		
Organisation des travaux		
Période de réalisation des travaux		
Production du rapport de mission		
Validation du rapport de mission		
Production du rapport final		

Établir un tableau de niveau d'effort (et échéancier) par consultante (marocaine et/ou canadienne) selon le tableau – exemple suivant :

Activité	Effort (Nombre de jours)	Échéancier
Préparation au Maroc ou au Canada	12	Septembre 2007
Mission sur le terrain :	16	Octobre - Novembre 2007
Briefing, mise au point avec Consultant marocain/canadien	1	J1
Activité 1	4	J2 à J5
Bilan activité 1	1	J6
Activité 2	5	J7 à J11
Bilan activité 2	1	J12
Activité 3	3	J13 à J15
Débriefing	1	J16
Voyages internationaux (pour Consultant canadien seulement)	2	Octobre - Novembre 2007
Rédaction du rapport de mission	3	Fin novembre 2007
(Validation du rapport par le MC)	-	Mi décembre 2007
Version finale du rapport	2	Fin décembre 2007
<b>Total</b>	<b>35</b>	

### **PARTIE III : CADRE D'ANALYSE LOGIQUE DU PROJET**

*Insérer le cadre d'analyse logique du projet. Voir l'exemple donné dans l'annexe 1 (Référentiel sur la gestion axée sur les résultats) de ce guide des partenaires.*

## Annexe 1 : Référentiel sur la Gestion axée sur les résultats

### 1. Pourquoi la gestion axée sur les résultats ?

À la fin des années 80, la confiance du public dans la direction politique diminuait et des préoccupations au sujet de la réduction de la dette nationale, de la globalisation économique, du libre-échange et de la compétitivité dans le marché libre montaient. Les gouvernements dans le monde, y compris le Canada, subissaient des pressions pour démontrer l'utilisation efficace et efficiente des fonds publics. Cela a amené des approches de rendement et de gestion axée sur les résultats dans le secteur public canadien y compris pour le programme de la coopération canadienne.

Ainsi, c'est depuis 1996 que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'est doté d'un « Énoncé de principe » en matière de Gestion axée sur les résultats (GAR) qui a donnée suite à la conception et l'application d'une variété d'outils de gestion et de cadre de travail qui permettent de démontrer les déboursés des fonds publics par rapport aux résultats atteints. Ainsi, la GAR permet qu'un projet soit conçu, planifié, mis en œuvre, géré, contrôlé et évalué en ayant une vue claire des résultats attendus en tout moment. À ce titre, la GAR est un outil de gestion de projet ou de programme essentiel pour les partenaires de l'ACDI.

### 2. Qu'est ce que la gestion axée sur les résultats ?

« Un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement »<sup>2</sup>.

### 3. Principes de base de la GAR

La GAR peut avoir un impact majeur et influencer sur la prestation d'un programme ou d'un projet de développement lorsque trois facteurs essentiels sont réunis :

- (i) Les résultats escomptés par le programme ou le projet doivent être définis et convenus **mutuellement** entre les partenaires et le FAES II.
- (ii) Une **approche participative** doit garantir l'acceptation et l'engagement des partenaires, ainsi qu'une **compréhension commune** des résultats visés par le projet ou le programme.
- (iii) Il faut garantir le caractère **itératif et souple** du projet ou du programme afin que les stratégies puissent être modifiées à mi-parcours et que les résultats puissent être obtenus. Autrement dit : il est essentiel d'appliquer une gestion souple, mais systématique.

---

<sup>2</sup> : La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes, ACDI, 1999.

#### 4. Processus participatif

L'application de la GAR implique que les programmes et les projets doivent être conçus, planifiés et mis en œuvre selon une méthode participative dans laquelle tous les intervenants participent à l'ensemble du cycle de vie du programme ou du projet (voir figure A1).

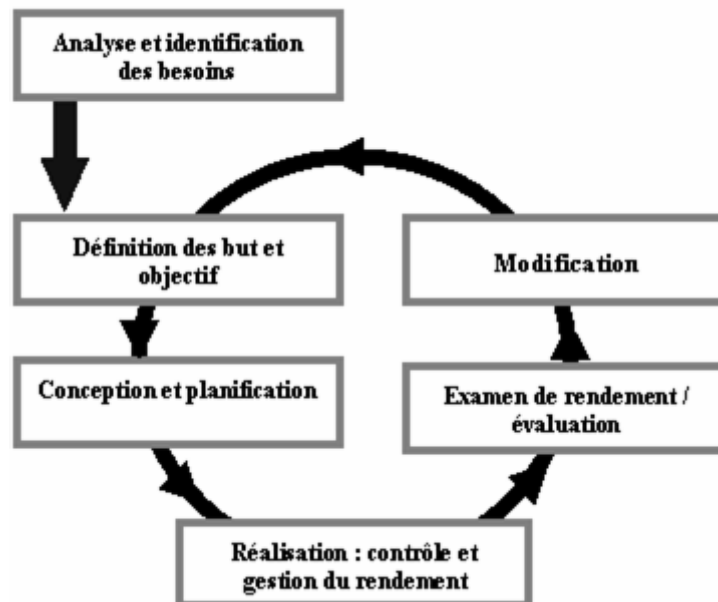


Figure A1 : Cycle de vie d'un programme ou d'un projet

La GAR s'applique tout au long du cycle de projet et, une fois que l'on dispose des principaux éléments relatifs à l'environnement dans lequel on veut intervenir, il faudra procéder à la définition du but ou de l'objectif. Si la finalité (ou objectif à long terme) d'un projet ne sera généralement palpable qu'au-delà de la durée de vie dudit projet, son but ou objectif à moyen terme doit absolument être réalisable **pendant** la durée de vie du programme ou du projet. Ce sont les résultats à moyen terme qui y correspondent.

Bien que la méthode participative exige habituellement beaucoup de temps et de ressources dans les phases de planification d'un projet ou d'un programme, elle peut générer des avantages importants et durables à long terme. Voici quelques avantages d'un processus participatif :

- La participation des intervenants **élargit la base d'information** nécessaire à la conception et à la planification des programmes/projets. La détermination, la définition et la mesure des résultats et des risques dépendent de la collecte d'informations exhaustives. En faisant collaborer les intervenants aux projets et aux programmes, on contribue à **déterminer et à coordonner l'information et les connaissances détenues par les intervenants**. Cela est particulièrement important lorsqu'il faut se procurer de l'information sur les pratiques, les institutions et les capacités locales, culturelles et sociopolitiques. Et cela permet également aux intervenants de **discuter de leurs besoins et intérêts**.
- Une démarche participative aide à **établir des rôles et des responsabilités clairs**. Cela **mène à l'engagement** d'atteindre les résultats énoncés. Une collaboration et une participation étroite de tous les partenaires, y compris les femmes et les hommes qui seront les utilisateurs, sont essentielles pour créer un sentiment de prise en charge du

programme ou du projet. Les partenaires sont davantage engagés à atteindre des résultats qu'ils ont contribué à définir et pour lesquels ils sont clairement responsables. Des rôles et responsabilités clairement définis entraînent également une plus grande efficacité par la suppression du double emploi. Lorsque les responsabilités de collecte, d'analyse et de rapport relatifs aux données sont claires, le système de mesure du rendement a plus de chance de fonctionner tel que prévu.

- La participation de tous les intervenants contribue à **créer un milieu de travail** où les personnes acceptent dans leurs responsabilités l'exécution par résultats. En faisant participer tous les partenaires, y compris les bénéficiaires, tout au long du cycle de vie des programmes et des projets, de la conception à la mise en œuvre, on **facilite la transition de la responsabilité des activités vers la responsabilité des résultats**. Avec la méthode participative, tous les intervenants apportent leur contribution et peuvent parvenir à un consensus sur les objectifs et les résultats. En ce sens, puisque les intervenants ont participé à la définition des objectifs et des résultats, ils sont confiants que les objectifs peuvent être atteints et sont donc prêts à en accepter la responsabilité. Ils sont également prêts à accepter la responsabilité des résultats quand ils se sentent habilités.

## 5. Chaîne des résultats

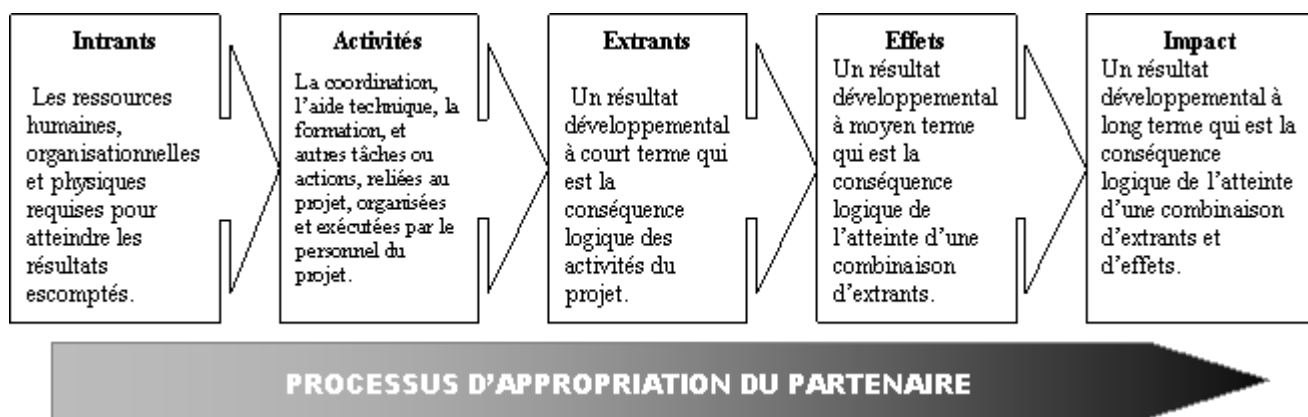
Un **résultat** est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. La notion de changement implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société dans laquelle on intervient. La notion de causalité illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Le résultat doit être : **spécifique** (précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc.), **mesurable** (on peut le mesurer à l'aide d'indicateurs), **atteignable** (on peut l'atteindre de façon réaliste dans un temps donné) et **pertinent** (répond au besoin identifié).

Une **chaîne de résultats** (voir figure A2 dans la page suivante) est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne de résultats comprend :

- des résultats immédiats ou **extrants**, qui émanent des activités réalisées,
- des résultats à moyen ou de fin de projet, appelés **effets**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants, et
- un résultat à long terme, appelé **impact**, qui découle des effets obtenus.

**Activité versus résultat** : Le fait d'exécuter ou d'achever une activité liée à un projet ou à un programme ne constitue pas en soi une retombée sur le plan du développement. Par exemple : la formation constitue habituellement une activité. Les résultats (extrants) sont les nouvelles compétences ou aptitudes acquises grâce à la formation.



**Figure A2 : Chaîne des résultats**

Les résultats sur le plan du développement doivent toujours refléter les **changements réels** de l'état du développement humain. Les résultats au niveau de l'impact correspondent généralement à la finalité (on dit aussi objectif), et les effets aux énoncés au niveau du but. Cependant, le mot « extrants », ne désigne plus seulement ce que l'on considère habituellement comme les biens et les services produits par une organisation, mais revêt un sens davantage lié au développement.

Les résultats escomptés au niveau des extrants, des effets et de l'impact sont liés en une séquence de **relations de cause à effet**, dans laquelle chaque niveau de résultats est relié au niveau supérieur suivant par la réalisation.

L'énoncé de résultat peut se traduire par une amélioration, une augmentation, un accroissement, un renforcement, une hausse, une réduction, une transformation.

La définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement défient la simple standardisation et ne se prêtent pas facilement à la méthode en série. En raison des différences de situation d'un pays à l'autre, ou d'un organisme à l'autre, il est impossible d'établir des énoncés d'effets standards, et il faut plutôt avoir recours à une méthode plus souple.

Le FAES II consultera et travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires pour la conception et l'élaboration de programmes et de projets.

## 6. Hypothèses et risques

Lors de la planification d'un programme/projet et de la définition des résultats escomptés, il est important de se rappeler que l'environnement dans lequel ces programmes et projets sont gérés change constamment et peut être instable. Comme les programmes et les projets de développement ne sont pas mis en œuvre dans un environnement contrôlé, des facteurs internes ou externes peuvent causer leur échec.

Lors de la planification et de la conception des programmes et des projets, il faut déterminer les conditions nécessaires au succès. Il faut donc prendre soin d'explicitier les hypothèses importantes sur lesquelles leur logique interne est basée. **Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent comme prévu.** En termes simples, si les hypothèses sont justes, les conditions nécessaires au succès existent. Comme les hypothèses

sont des conditions sur lesquelles nous avons très peu ou pas de contrôle, leur détermination durant la planification est cruciale.

La logique de la conception du programme/projet commence par les hypothèses initiales sur les **conditions préalables** au démarrage du programme/projet :

- « Si » ces hypothèses sont justes, on peut « donc » mobiliser les intrants et entreprendre les activités.
- « Si » les activités sont effectuées, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influent sur les relations activité - extrant soient justes, les extrants doivent « donc » être réalisables.
- « Si » les extrants sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs extérieurs influent sur les relations extrants - effets soient justes, les effets doivent « donc » être réalisables.
- « Si » les effets sont réalisés, « et » à condition que les hypothèses sur les facteurs influent sur les relations effets - impact soient justes, l'impact devrait « donc » finalement apparaître.

Les conditions internes au projet peuvent par exemple concerner :

- La capacité des ressources humaines à maîtriser les connaissances acquises et les nouveaux outils introduits par le projet.
- La vision partagée des objectifs du projet entre les partenaires.
- La capacité de l'institution partenaire à implanter les changements requis et à mobiliser les ressources nécessaires.

Les conditions externes au projet peuvent concerner :

- la volonté politique d'entreprendre les réformes souhaitées
- la stabilité ou le contexte politique, économique et social,

Comme il est précisé précédemment, l'environnement dans lequel évolue le projet peut être très changeant alors il est important de vérifier régulièrement si les conditions nécessaires au succès du projet existent toujours et si des mesures d'atténuation ou correctives doivent être prises.

## 7. Indicateurs de rendement

Les indicateurs sont les données qui permettront de mesurer les progrès vers l'obtention de résultats. Un indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat.

Les indicateurs sont soit *quantitatifs*, ils comportent une valeur numérique, ou *qualitative*, qui mesure les perceptions, les jugements ou les attitudes (voir exemple dans le tableau A1 de la page suivante).

**Tableau A1 : Exemples d'indicateurs de rendement**

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
<i>Définition</i> : Mesure la quantité.	<i>Définition</i> : Mesure les jugements ou perceptions des gens.
<i>Unités de mesure</i> : ➤ Nombre ➤ Fréquence ➤ % ➤ Ratio	<i>L'énoncé débutera généralement par</i> : ➤ Niveau de ... ➤ Qualité de ... ➤ Portée de ... ➤ Présence de ... ➤ Congruence / adéquation entre ...
<i>Méthodes de collecte</i> : Analyses statistiques, questionnaires, recensement.	<i>Méthodes de collecte</i> : Entrevue semi structurée, groupes de discussions, évaluation rurale participative (ERP/AAP), interrogation appréciative, témoignages.
<i>Exemples</i> : 1. Nombre de femmes dans les postes de décision. 2. Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public. 3. Ratio hommes - femmes dans les postes décisionnels dans les ministères.	<i>Exemples</i> : 1. Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service. 2. Qualité des services fournis. 3. Perceptions des hommes vis-à-vis la participation des femmes au Comité local. 4. Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.

**Principe de base** : Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes.

#### Critères de sélection :

1. **Validité** : L'indicateur permet-il de mesurer les résultats avec exactitude (quantité, qualité, échéancier) ?
2. **Fiabilité** : L'indicateur demeurera-t-il cohérent dans le temps (par exemple : le taux d'absentéisme à l'école primaire peut varier selon la période de l'année en fonction du calendrier de production agricole). Pour être fiable, cet indicateur doit toujours être utilisé à la même période de l'année.
3. **Représentativité** : Les données recueillies permettent-elles une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc. ?
4. **Simpleté** : Les données sont-elles disponibles et sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
5. **Coût abordable** : Avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser cette information ?

## 8. Quelques définitions et concepts de la GAR

**But :** Niveau visé à l'intérieur des activités de programme ou de projet, qui explique **quel** service est fourni, **qui** est le bénéficiaire direct du service et **pourquoi**, et à quel objectif plus élevé le projet contribue.

*Exemple : Le but du Volet 2 du FAES II est de Renforcer les capacités du SEFEPH et de ses partenaires institutionnels, associatifs et universitaires pour coordonner de manière efficace la mise en œuvre de la SNLCVF et pour contribuer à l'institutionnalisation de la LCVF dans certains Départements concernés et au développement d'un continuum de services de qualité au profit des femmes victimes de violence.*

**Données de base :** Conditions existantes à l'issue d'un programme ou d'un projet. Les résultats sont mesurés ou examinés en fonction de ces données de base.

**Faisabilité :** Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.

**Effet :** Résultats à moyen terme sur le plan du développement qui bénéficient aux groupes ciblés et qui doivent être obtenus dans le cadre du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des extrants. C'est généralement à ce niveau que les bénéficiaires ou utilisateurs visés prennent en charge le programme ou le projet et que le financement de l'aide extérieur (FAES II) prend fin.

*Exemple : L'effet du FAES II : Appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la lutte contre toutes les formes de violence à l'égard des femmes par une mise en œuvre coordonnée et effective de la SNLCVF.*

**Efficacité :** En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs en qualité et en quantité.

**Efficience :** On mesure l'efficience d'un projet par le rapport entre les profits obtenus et le coût des investissements. Ainsi, le management est dit efficace s'il parvient à atteindre le maximum de résultats avec le minimum de moyens.

**Extrant :** Résultats à court terme sur le plan du développement qui sont la conséquence immédiate, visible et concrète des activités ou intrants d'un programme ou d'un projet.

*Exemple : L'extrant du Volet 2 du FAES II : L'élaboration et l'exécution du PMT d'appui à la mise en œuvre de la SNLCVF par le SEFEPH, en coordination avec les partenaires institutionnels et associatifs et universitaires du SEFEPH et en concertation avec les autres partenaires des organisations de la coopération internationale concernés par la LCVF.*

**Finalité :** Énoncé d'un résultat à long terme éventuel dans un secteur socio-économique d'un pays ou d'une région.

*Exemple : La Finalité du FAES II est d'appuyer les engagements pris par le Maroc en ce qui a trait à la mise en application des droits égaux fondamentaux entre les hommes et les femmes dans les politiques, les institutions et les programmes de développement.*

**GAR : Gestion axée sur les résultats**, concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à orienter les efforts d'une organisation ou d'un projet vers les résultats attendus.

**Hypothèses** : Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations de causes à effet et les niveaux de résultats fonctionnent comme prévu.

**Impact** : Résultats ou effets à long terme sur le plan du développement d'une société, lié à l'objectif du programme ou du projet. Ils sont la conséquence logique de l'obtention des effets recherchés.

*Exemple : L'impact du FAES II : Les réformes initiées par l'État Marocain se traduisent par l'élimination graduelle des disparités entre les sexes dans les domaines de l'éducation, la communication et la participation, dans l'accès aux ressources et également par la diminution des violences envers les femmes et les petites filles.*

**Intrants** : Les ressources humaines, organisationnelles et physiques requises pour atteindre les résultats escomptés.

**Indicateurs de rendement** : Les mesures de rendement spécifiques permettant d'obtenir des données valides, utiles, pratiques et comparables démontrant l'atteinte des résultats escomptés. Les indicateurs doivent être développés d'une façon participative impliquant toutes les parties prenantes. Les critères de choix des indicateurs sont : la validité, la fiabilité, la représentativité, la disponibilité et le coût abordable.

**Indicateurs de risque** : Indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses établies.

**Indicateurs qualitatifs** : Mesure du jugement ou des perceptions découlant de l'analyse subjective. S'expriment en Niveau de : Qualité, Portée, Présence, Congruence/adéquation, etc. (Exemples : Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service, Qualité des services fournis, Perceptions des hommes vis-à-vis de la participation des femmes au Comité local, Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires).

**Indicateurs quantitatifs** : Mesure de quantité, y compris les relevés statistiques. S'expriment en Nombre, Fréquence, Pourcentage, Ration, etc. (Exemples : Nombre de femmes dans les postes de décision, Taux d'emploi chez les hommes et chez les femmes dans le secteur public, Ratio hommes - femmes dans les postes décisionnels dans les ministères).

**Pertinence** : Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social, politique, technologique, culturel, etc.) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.

**Résultat** : Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet.

**Viabilité** : Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé.

9. Exemple de cadre d'analyse logique

Nom du projet	Projet de constitution et de renforcement des capacités du comité de pilotage du plan opérationnel de la SNLCVF		Budget du projet	62 617.28 \$CAD
<b>SOMMAIRE</b>	<b>RESULTATS ESCOMPTES</b>	<b>MESURE DE RENDEMENT</b>	<b>HYPOTHESES/INDICATEURS DE RISQUE</b>	
<p><b>Finalité du projet</b> Contribuer au développement des capacités du SEFEPH à exercer ses rôles de leader et de coordonnateur de la SNLCVF</p>	<p><b>Impact long terme</b> La coordination entre le SEFEPH et ses partenaires a permis la mise en œuvre effective, cohérente et structurée de la SNLCVF</p>	<p><b>Indicateurs quantitatifs et qualitatifs</b> - Degré de performance du Comité de Pilotage dans la coordination de la mise en œuvre de la SNLCVF - Nombre de mécanismes régionaux de coordination - Nombre d'actions de la SNLCVF réalisées aux niveaux national et régional - Continuum des services au profit des FVV Accès et qualité des services offerts aux FVV</p>	<p>- Les Département ministériels s'engagent à inscrire la LCVF comme une priorité institutionnelle - La volonté politique pour le soutien de la lutte contre les violences est maintenue - La lutte contre les violences est prise en compte dans le budget national</p>	
<p><b>But du projet</b> Appuyer le SEFEPH pour la mise en place et le renforcement des capacités du Comité de Pilotage de la SNLCVF.</p>	<p><b>Effet à Moyen Terme</b> Le Comité de Pilotage est constitué et outillé pour coordonner l'opérationnalisation de la SNLCVF</p>	<p><b>Indicateurs quantitatifs et qualitatifs</b> - Représentativité des divers partenaires - Parité Femme/Homme - Caractère officiel du comité de pilotage - Nombre de réunions du Comité de pilotage - Degré d'appropriation des outils de planification et de suivi.</p>	<p>- La conciliation des diverses tendances des associations /centres d'écoute et universités facilite l'obtention d'un accord sur leur représentativité au sein du Comité de pilotage. - La reconnaissance officielle du Comité de Pilotage se fait dans un délai raisonnable.</p>	
<p><b>Activités/ Ressources</b> - Appui conseil par une expertise locale pour la mise en place effective et officielle du comité de pilotage de la SNLCVF - Accompagnement conseil par une expertise canadienne pour : . le développement des capacités de coordination, de suivi et d'évaluation du Comité de Pilotage. . l'appui- conseil auprès du secrétariat du comité de pilotage qui est assuré par le SEFEPH, afin qu'il puisse assumer ses rôles dans la planification, la gestion, la circulation de l'information, les liaisons entre les partenaires, etc.</p>	<p><b>Extrants à court terme</b> - Le schéma organisationnel du Comité de Pilotage de la SNLCVF est finalisé et adopté par le SEFEPH - Les membres du comité sont désignés - Le comité est en mesure de fonctionner et dispose d'un tableau de bord pour l'AN I en se référant à la SNLCVF et au plan opérationnel - Le secrétariat du Comité de pilotage est organisé et outillé pour appuyer le Comité de pilotage. - Le Comité de Pilotage a mis en place les groupes thématiques et a précisé leurs règles de fonctionnement et les outils de travail requis pour la planification et le suivi de leurs actions.</p>	<p><b>Indicateurs quantitatifs et qualitatifs</b> - Adoption du schéma organisationnel du Comité de Pilotage de la SNLCVF par le SEFEPH - Liste des membres du Comité de Pilotage de la SNLCVF - Circulaire pour la reconnaissance du SEFEPH/ Primature - Degré de maîtrise des attributions et responsabilités du comité de pilotage - Pertinence et faisabilité du tableau de bord du Comité de pilotage. - Désignation par le SEFEPH des ressources responsables du secrétariat du Comité de Pilotage. - Degré d'efficacité du secrétariat du Comité de Pilotage - Qualité du suivi offert par le secrétariat du CP assuré par le SEFEPH - Nombre et liste des membres des groupes thématiques - Adéquation entre les thématiques des groupes et les priorités de mise en œuvre de la SNLCVF - Pertinence des outils - Clarté des règles de fonctionnement.</p>	<p>- La disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières pour assurer le secrétariat, le fonctionnement et le suivi du Comité de pilotage. - Les départements ministériels désignent des représentant(e)s ayant un pouvoir de décision, un mandat clair et une disponibilité. - Les membres du Comité de pilotage développent une adhésion et une compréhension commune des priorités pour la mise en œuvre de la SNLCVF.</p>	

**Annexe 2 : TABLEAU DU BUDGET ESTIMATIF GLOBAL PAR PROJET ET PAR ANNEE**

AXES STRATEGIQUES	PROJETS	PARTENAIRES RESPONSABLE	PARTENAIRES CIBLÉS	ECHEANCIERS	BUDGET ESTIMATIF (\$CAD)	Total (\$CAD)
<b>Axe 1 : Appui à la mise en place et au renforcement des capacités des mécanismes de coordination de la mise en œuvre de la SNLCVF</b>	<b>Projet S201</b> : Constitution et renforcement des capacités du Comité de pilotage du PO/SNLCVF	SEFEPH	Partenaires institutionnels, et associatifs, centres d'écoute d'orientation et d'hébergement des FVV et universitaires	2005-2006	56 138,86	<b>Total Axe 1 : 297 064.08</b>
	<b>Projet S202</b> : Appui à l'organisation du 1 <sup>er</sup> forum dans le cadre de la 3 <sup>ème</sup> campagne sur la LCVF	SEFEPH	FNUAP et autres	2005-2007	42 448,69	
	<b>Projet S203</b> : Appui à l'opérationnalisation du Comité de pilotage du PO/SNLCVF	SEFEPH	Comité de pilotage	2006-2007	38 476,53	
	<b>Projet S204</b> : Renforcement des capacités du SEFEPH et des instances de pilotage du PO/SNLCVF	SEFEPH	Les instances de pilotage	2007-2009	80 000,00	
	<b>Projet S206</b> : Élaboration d'un schéma organisationnel pour les mécanismes de coordination régionale et appui à l'implantation dans des régions pilotes	SEFEPH	Comité de pilotage Intervenants de la LCVF dans les régions	2007-2009	80 000,00	
<b>Axe 2 : Appui à la systématisation / standardisation des services des centres d'écoute, d'orientation et d'hébergement au profit des femmes victimes</b>	<b>Projet S205</b> : Élaboration d'un programme de formation pour les centres d'écoute et d'orientation et d'hébergement (analyse des besoins, confection de la trousse de formation et outils, réalisation des formations et suivi- évaluation) et organisation de formation sur la base d'un module	SEFEPH	Associatifs, centres d'écoute d'orientation et d'hébergement des FVV	2007- 2009	80 000,00	<b>Total Axe 2 : 222 935.92</b>
	<b>Projet S207</b> : Organisation, animation et suivi- évaluation de sessions de formation, comme action prioritaire mise en exergue par l'analyse des besoins et par le programme de formation pour les centres d'écoute et d'orientation juridique et psychologique et d'hébergement.	SEFEPH	Associatifs, centres d'écoute d'orientation et d'hébergement des FVV	2008-2010	71 556,00	
	<b>Projet S208</b> : Détermination de normes et standards de gestion, de fonctionnement et de qualité des centres d'écoute et d'hébergement et l'uniformisation de l'instrumentation	SEFEPH	Associatifs, centres d'écoute d'orientation et d'hébergement des FVV	2008-2010	71 379,92	

Guide des partenaires du volet 2 : Appui à la mise en œuvre de la SNLCVF

<b>Axe 3 : Appui à l'institutionnalisation de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et au développement de services adaptés dans le Ministère de la santé</b>	<b>P201</b> : Appui à l'élaboration de l'Énoncé de politique et du plan d'action d'institutionnalisation de la prise en charge intégrée médicale, psychosociale et légale des femmes et des enfants victimes de violences dans le Système de la Santé	Ministère de la Santé / Direction de la Population / Division de la Santé Maternelle et Infantile	Directions des hôpitaux et de la planification / Directions régionales / Délégations provinciales / régions	2007-2009	100 000,00	<b>Total Axe 3 : 200 000.00</b>
	<b>P202</b> : Mise en place d'un modèle d'intervention pour la prise en charge intégrée médicale, psychosociale et légale des femmes et des enfants victimes de violences dans une direction régionale du ministère de la santé	Ministère de la Santé / Direction de la Population / Division de la Santé Maternelle et Infantile	Directions des hôpitaux et de la planification / Directions régionales / Délégations provinciales / régions	2008-2010	100 000,00	
					<b>TOTAL</b>	<b>720 000.00</b>