RAPPORT FINAL DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU PROJET :

« Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc »

OXFAM INTERMÓN-AECID

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF, 5

2. INTRODUCTION, 8

3. CONTEXTE, 9

4. CARACTÉRISTIQUES DU PROJET, 11

5. MÉTODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL, 13

6. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION, 18

7. CONCLUSIONS, 46

8. APPRENTISSAGES, 49

9. RECOMMANDATIONS, 50

Remerciements

L'équipe évaluatrice tient à remercier toutes les personnes qui par leur disponibilité et excellente collaboration ont contribué au bon déroulement de la mission d'évaluation et plus particulièrement Mr Laroussi, responsable du programme à OXFAM et Mr Karkari du réseau RADEV qui a assuré la coordination de la logistique pour les différents ateliers et réunions organisées à Larache comme dans les douars environnants.

L'équipe évaluatrice souhaite également adresser ses remerciements aux nombreuses personnes qui ont partagé leur analyse et perceptions du programme ainsi que les Femmes Travailleuses de la Fraise et les Femmes Promotrices qui ont participé activement à toutes les réunions organisées

Auteurs : Laurence Thieux, Jesús García Luengos

ABRÉVIATIONS

AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement

AFP : Association des Femmes Promotrices

CDG : Centre des Droits des Gens

CDT : Confédération Démocratique du travail

CIN : Carte d'Identité Nationale

CNSS : Caisse Nationale de la Sécurité Sociale

DESC : Droits Économiques Sociaux et Culturels

ETI : Ethical Trading Initiative

FP : Femme Promotrice

FTF : Femmes Travailleuses dans le secteur de la Fraise

LDDF : Ligue Démocratique des Droits des Femmes

MA : Ministère de l'Agriculture

ME : Ministère de l'Emploi

MS : Mains Solidaires

ODT: Organisation Démocratique du Travail

OI : Oxfam Intermón

OIT : Organisation Internationale du Travail

ORMVAL : Office Régional de la Mise en Valeur Agricole de la région de Loukkos

OSC : Organisations de la Société Civile

OXFAM GB : Oxfam Royaume Uni

PAC : Planification Annuelle de la Convention

PNACT: Plan National d'Amélioration des Conditions de Travail

RADEV ; Réseau d'Associations de Développement

SMAG : Salaire Minimum Agricole Garanti

RSC: Responsabilité Sociale Corportative

UMT: Union Marocaine des Travailleurs

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'évaluation finale du programme d'OXFAM: "Amélioration des conditions des femmes agricoles travaillant dans la fraise dans la région de Larache, Maroc » a pour objectif de mette en évidence les principaux résultats atteints pour les trois axes d'intervention qui structurent l'intervention et en analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité et d'en tirer les enseignements opportuns pour reprendre et répliquer dans d'autres secteurs agricoles et zones géographiques les éléments qui en ont fait la force et le succès.

Le programme mis en œuvre s'articule autour de trois axes interdépendants et complémentaires : la sensibilisation et le plaidoyer axés sur les principales parties prenantes (Femmes Travailleurs de la Fraise et leurs employeurs, société civile, institutions et opérateurs internationaux) ; l'implantation d'un mécanisme de contrôle et suivi des Droits Économiques, Sociaux et Culturels dans le secteur agricole; et l'organisation des FTF pour renforcer leurs capacités de défendre leurs droits. Ces trois axes d'interventions sont liés et les trois principaux partenaires du programme le réseau RADEV, Mains Solidaires et la Ligue de Défense des Droits des Femmes) ainsi que le tissu social mobilisé ont été appelé à travailler ensemble, mettre en commun leurs expériences et savoir faire et créer ainsi les synergies nécessaires pour mener à bien les différentes activités pour atteindre les résultats prévus.

Les résultats de l'évaluation

Le programme mis en place par OXFAM **a une pertinence très élevée** aussi bien par rapport à la thématique choisie : le travail sur les DESC dans le secteur agricole ciblant les Femmes Travailleuses de la Fraise, un collectif très vulnérable, et l'obtention de leurs droits. Le programme vient combler un vide en **l'absence de réponses adéquates associatives comme institutionnelles à leurs problèmes** (ignorance sur les droits et la protection sociale). Cette pertinence concerne aussi les **partenaires choisis** pour la mise en œuvre des activités du programme ainsi que de **l'articulation des différents axes du projet** : fruit d'une étude exhaustive de la problématique pour la mise en œuvre de stratégies adaptées.

Le programme est **cohérent et s'aligne sur les stratégies du bailleur de fonds et les politiques publiques** au niveau national.

L'analyse de la documentation disponible et le travail de terrain réalisés semblent confirmer **un niveau élevé d'efficacité pour au moins deux des trois résultats attendus du projet**. Le volet **sensibilisation, articulation et renforcement des**

capacités du tissu associatif local pour la défense des DESC a dans l'ensemble bien fonctionné. Il en est de même pour les résultats obtenus par les **cellules identité et CNSS qui ont amélioré sensiblement certains aspects des conditions de travail des FTF** comme l'obtention de la CNI et l'affiliation à la CNSS. Le degré d'obtention de certains résultats est néanmoins plus **difficile à évaluer en l'absence de données disponibles pour mesurer les changements de pratiques des opérateurs privés dans le secteur** (usines de conditionnement et exploitations agricoles), en raison du caractère confidentiel de ces données que la CNSS ne peut divulguer. Les résultats concernant la mise en place du mécanisme d'audit social et sa contribution à l'objectif spécifique du programme est aussi plus difficile à appréhender et les appréciations se basent pour la plupart sur des estimations. Enfin le troisième volet du programme est sans aucun doute une réussite: le renforcement du leadership féminin par le biais de la formation, sensibilisation et organisation des femmes promotrices est un élément clef du programme.

Des éléments ont contribué à l'efficacité de l'intervention parmi lesquels il convient de signaler **l'accent mis sur le renforcement des capacités et les formations** offertes dans le cadre du programme ; la mise en place de la **stratégie internationale** soutenue par le plaidoyer national, les **synergies de travail enclenchées par le biais de structures comme l'Unité où l'Observatoire** et la mise en place d'un **système de suivi, évaluation apprentissage** (SSEA) qui a permis d'assurer un suivi des activités même si ce dernier n'a pas été pleinement intégré par les partenaires et des déficits en matière de systématisation et compilation de données a été détecté.

Le programme a activé des dynamiques et processus voués à perdurer dans le temps, néanmoins la viabilité des structures construites dans le cadre du programme est plus incertaine. L'Association des Femmes Promotrices (AFP) suffisamment soutenue pourrait néanmoins assurer la continuité d'une partie des stratégies mises en place.

Un volet communication plus solide et une meilleure systématisation et exploitation des données aurait pu néanmoins renforcer le programme et lui assurer une meilleure visibilité.

L'exécution, le suivi et la distribution des ressources financières a été dans l'ensemble efficiente.

Conclusions :

Il s'agit donc d'un **programme exemplaire** qui mériterait d'être l'objet d'une modélisation pour répliquer l'expérience dans d'autres secteurs ou localisations géographiques. Pour cela néanmoins il conviendrait **d'intégrer les principaux enseignements de l'expérience** menée dans le cadre de la convention, en renforcer

les faiblesses et corriger les erreurs: **renforcer la méthodologie de suivi et procéder à une systématisation et exploitation plus rigoureuse** des données et résultats obtenus sur les différents volets. La **visibilité du programme** mériterait aussi d'être renforcée par la mise en place d'une stratégie de communication plus cohérente.

Le programme a réussi a enclenché de nouvelles dynamiques qui s'entrecroisent et se renforcent mutuellement (sensibilisation des principaux intéressés sur les DESC, convergence d'intérêts entre la société civile et les institutions, pressions des importateurs) et qui sont en train de modifier les pratiques de certains opérateurs.

Cette dynamique est en marche mais il faudrait continuer à la soutenir pour éviter des retours en arrière : pour cela il faudrait que la dynamique inter-associative créée autour de la défense des DESC soit soutenue et que les relations de collaboration avec les institutions directement impliquées dans le programme s'appuient sur des mécanismes formalisés.

Recommandations

Les recommandations du rapport portent principalement sur :

- **L'amélioration des outils de suivi, systématisation et compilation des données** obtenues pour renforcer les résultats du programme et leur visibilité. Il faudrait aussi reformuler, simplifier e améliorer certains indicateurs
- La **pérennisation des processus et dynamiques engagées par la consolidation de structures** (Association des Femmes Promotrices) et la recherche d'une solution alternative pour l'Observatoire, un mécanisme fondamental pour continuer à articuler les stratégies de plaidoyer national et international.
- La **modélisation du programme** et son application à d'autres zones géographiques et secteurs agricoles au Maroc

2. INTRODUCTION

La présente évaluation externe s'inscrit dans le cadre du *Convenio*: «Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache », d'une durée de 4 ans et qui a bénéficié d'un cofinancement de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID), de la Generalitat Valenciana et d'Oxfam. La région d'intervention est la zone de Larache et Moulay Bousselham dans le nord du Maroc.

Le projet sur lequel porte la présente évaluation est le *Convenio* de Coopération au Développement (10-C01-096), mis en œuvre sur une période de 4 ans et demi et avec un budget total de 1.600.000 euros.

L'objectif de l'intervention à évaluer est d'améliorer les conditions de travail et des revenus des femmes travailleuses du secteur de la fraise. Elle est constituée de trois grands axes d'intervention : l'Unité et la Campagne, l'Association des Femmes Promotrices et l'Observatoire, convergents et destinés à atteindre les objectifs du programme.

En ce qui concerne le premier axe du programme : il est constitué de plusieurs volets (sensibilisation ; cellule et identité) répondant à divers degrés aux besoins des femmes rurale, bénéficiaires du projet d'information sur leurs droits et d'assistance en matière de protection sociale et autres démarches administratives).

Le second volet « observatoire » vise la mise en marche d'un mécanisme d'audit social et de défense des droits du travail des femmes travailleuses agricoles de la zone de Larache et M Bousselham afin de protéger et promouvoir les droits des femmes liés au travail tout en responsabilisant les institutions étatiques et le patronat de l'application du code de travail dans le secteur agricole.

Le troisième volet vise à renforcer les capacités des femmes travailleuses du secteur de la fraise à s'organiser et défendre leurs droits économiques et sociaux et répond à leur souhait de s'organiser et créer à cette fin une association.

Ces différents niveaux d'intervention ont mobilisé à différents degrés la participation et l'engagement de différents acteurs: la société civile; les institutions directement concernées comme les agences CNSS et les délégations du travail, le patronat national et international; les acheteurs nationaux et internationaux; et les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise.

La mise en œuvre de ces trois grands projets qui structurent le programme de la convention engage aussi différents partenaires: le Réseau d'Association de

Développement (RADEV) ; Mains Solidaire (MS) ; la Fédération de la Ligue Démocratique des Droits de la femme (FLDDF/section Larache) et Oxfam Intermon (OI).

3. CONTEXTE

L'agriculture est un secteur clé pour le développement économique du Maroc et représente 14% de son PIB. Le secteur des fruits rouges a beaucoup évolué au cours des 20 dernières années: la culture des fraises a été multipliée par 15 et 80% de la production est aujourd'hui exportée vers l'Europe. Suite à l'application des programmes d'ajustement structurel, des accords de libre échange et du plan Maroc Vert (2008), la majorité de la production du secteur agricole est orientée vers l'exportation.

La concurrence internationale et la tendance à la baisse des prix agricoles sur le marché mondial (notamment pour des produits comme les fraises) ont poussé les exploitants à compenser cette perte de bénéfices par une augmentation de la production et une exploitation de la main d'œuvre principalement féminine et avec des conditions de travail abusives et qui se sont dégradées. Les exploitations agricoles emploient plus de la moitié des femmes (59,5 %) travaillant dans le secteur privé.

Au nord du Maroc, environ 20.000 femmes travaillent dans le secteur des fruits rouges. Elles représentent la première force de travail de ce secteur en pleine expansion (80% de la main d'œuvre dans ce secteur)[1].

Le secteur de la fraise est en pleine expansion : la déclinaison du Plan Maroc Vert dans la région de Loukkos et Gharb Chrarda Beni Hsen (GCBH) a favorisé l'augmentation du périmètre de production et de son potentiel d'exportation qui est passé de 10.000 tonnes en 1995 à 165.000 en 2012 et 2013, avec une superficie cultivée de 4900 hectares. Selon les données de l'ORMVAL 625 exploitations agricoles cultivent des fruits rouge dans cette région dont 593 consacrées à la culture de la fraise (12% des exploitations ont une superficie de plus de 20 hectares). Il y a 22 unités de surgélation (90% de la production). En 2013 le Maroc était le 4ème exportateur mondial de fraises transformées et 11ème exportateur de fraises fraiches. Le plan 2014-2020 a fixé l'objectif d'augmenter la superficie cultivable à 5000 hectares (200.000 tonnes pour l'exportation).

[1] https://www.oxfamfrance.org/actualites/terrain/maroc-lutter-pour-droits-des-ouvrieres-agricoles#sthash.V10Ww8iI.dpuf

Le Plan Maroc Vert n'a pas développé le volet social et ne prévoit aucune mesure destinée à améliorer la protection des travailleurs agricoles.

Bien que la Maroc ait ratifié 23 conventions internationales de l'OIT concernant le travail est que le code du travail soit entré en vigueur le 6 mai 2014 leur champ d'application reste limité et le non respect des lois en vigueur est monnaie courante dans le secteur agricole.

Pour le secteur de la fraise dont la main d'œuvre est principalement féminine les conditions de travail des ouvrières agricoles sont en général très difficiles et leurs droits ne sont pas respectés : absence de contrats de travail, non respect du salaire minimum et du temps de travail, absence d'eau potable dans les exploitations, travail d'enfants et de mineures et protection sociale très faible. Le projet ici évalué part de ce constat et des estimations initiales qui indiquent que 80% des travailleuses de ce secteur ne disposent pas de couverture sociale. Même pour celles qui sont inscrites à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale marocaine) il est fréquent que l'employeur ne paie pas de cotisations de sécurité sociale. Ces travailleuses ne bénéficient pas normalement de congés maternité. En outre, dans les exploitations agricoles l'emploi de mineurs est fréquent, les conditions de transport sont aussi très difficiles.

Les mauvaises pratiques à l'origine de la vulnération des droits économiques et sociaux des femmes dans ce secteur ont des causes et sources multiples qui demandent, pour les appréhender correctement, une bonne connaissance du secteur et de la complexité de la chaîne de production et approvisionnement de ce produit. Le domaine d'intervention présente en effet un vaste paysage où s'entrecroisent des intérêts et dynamiques globales et locales et concernent des acteurs de diverses natures : acteurs privés et institutionnels.

Plusieurs éléments rendent difficiles la mise en place de leviers de pressions efficaces pour modifier les mauvaises pratiques : l'absence de volonté politique liée aux réticences des ministères concernés comme le ministère de l'emploi qui considère que les pressions sur le secteur privé peuvent avoir des conséquences négatives en matière d'emploi ; la proximité de certains producteurs avec les cercles de pouvoir et le manque de moyens déployés pour mettre en place des mécanismes effectifs de contrôle pour que le code du travail soit respecté. La logique du profit et des intérêts politiques de ne pas déranger un secteur en pleine croissance ; les difficultés pour identifier clairement la chaîne d'approvisionnement de ce secteur en raison du grand nombre d'intermédiaires expliquent aussi les défaillances dans l'application des lois.

Aborder cette problématique et mettre en place des stratégies de travail pertinentes et effectives pour modifier ces pratiques et obtenir des améliorations tangibles des conditions de travail des femmes est donc un objectif ambitieux.

Un premier levier d'influence important est d'agir sur les facteurs qui augmentent la vulnérabilité des femmes travailleuses de la fraise (FTF) : l'ignorance et l'analphabétisme. La situation de non droit à laquelle est soumise cette frange de la population est aussi liée à son isolement territorial et politique. Les douars des communes rurales sont délaissés par les institutions et en général privés des services sociaux de base (accès à la santé et à l'éducation).

Le diagnostic initial réalisé à partir de plusieurs études de terrain complémentaires sur le secteur (voir en annexe la bibliographie) a permis d'identifier deux axes de travail à même de répondre aux problématiques identifiées :

- Le renforcement de l'autonomie et du leadership de FTF et de la société civile (renforcement de leurs capacités à s'organiser)

- La responsabilisation des différents acteurs impliqués (secteur privé et instances gouvernementales)

4. CARACTÉRISTIQUES DU PROJET

Parmi les principales caractéristiques du programme de la convention il convient de souligner les suivantes :

1. Il s'agit d'un programme qui repose sur un processus d'identification et analyse approfondi de la problématique avec la participation des acteurs locaux et qui a débouché sur la conception des trois axes principaux du programme (Unité/campagne ; Observatoire ; et Association des Femmes Promotrices) :
    a. Une analyse exhaustive de la situation du secteur a été réalisée avant la mise en œuvre du programme grâce à la réalisation de nombreuses études par OI en collaboration avec plusieurs experts

2. L'articulation d'une stratégie internationale reposant et articulée au travail réalisé sur le terrain : cohérente avec les lignes de travail développées par OXFAM INTERMON et OXFAM GB

3. Le choix d'une approche communautaire avec l'organisation des caravanes pour sensibiliser les communautés locales et attirer les différents acteurs

dans des espaces communs misant sur l'approche positive et la génération de relations de confiance entre les différentes parties prenantes.

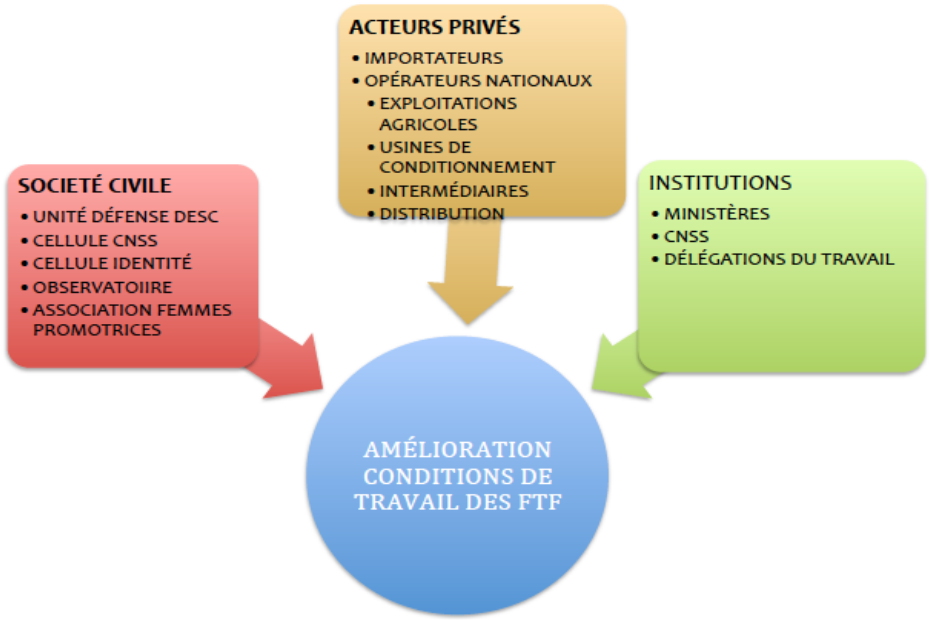
4. Le travail d'incidence et de plaidoyer réalisé en collaboration avec les institutions (le travail réalisé avec les agences de la CNSS, les entreprises internationales et le fait de rassembler les différents acteurs dans les espaces de sensibilisation (Participation de la CNSS aux caravanes)

5. La forte composante de renforcement de capacités ciblant l'Association des Femmes Promotrices, les partenaires du *Convenio* et les membres de l'Unité et de l'Observatoire.

   La mise en place d'un système de Suivi, Évaluation, Apprentissage, conçu à partir de la formation donnée par le Cabinet conseil Baobab et, en conséquence, la volonté de doter les différents partenaires d'outils adaptés pour le suivi des indicateurs du *Convenio.*

6. La mobilisation de nombreux acteurs et d'avoir situé les FTF au centre du projet (voir les graphique suivant)

Ilustración 1 ACTEURS ENGAGÉS DANS LE PROGRAMME



Toutes ces caractéristiques font de ce programme une initiative innovatrice et, avec les précisions qui suivent, un projet modèle, sur plusieurs volets.

5. MÉTODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL

Pour la réalisation de la présente évaluation l'équipe évaluatrice a suivi une approche participative en essayant d'impliquer dans les différentes phases de l'évaluation l'ensemble des partenaires et collectifs de bénéficiaires comme acteurs de cette évaluation ainsi que les institutions publiques partenaires.

Pour la réalisation de l'évaluation des outils d'analyses qualitatives et quantitatives ont été développés pour mener à bien ses objectifs.

En ce qui concerne l'**analyse qualitative :** plusieurs méthodes ont été appliquées : l'étude et l'appréciation des différents documents relatifs à la mise en œuvre du programme (étude de tous les documents disponibles), l'observation et les réunions et ateliers prévus avec les différents acteurs de cette évaluation.

La **quantification des résultats :** la collecte de données quantitatives nous a permis par ailleurs une meilleure analyse d'efficacité et d'efficience. Il convient de signaler néanmoins que la dispersion des données et la difficulté d'accéder à des données compilées pour chaque axe du programme a rendu plus difficile la systématisation, analyse et quantification des résultats obtenus.

Les différentes étapes de l'évaluation :

a.- Phase d'étude

Durant cette phase toute la documentation disponible fournie par OI Maroc a été analysée et l'équipe évaluatrice a eu une première réunion de travail avec le responsable du programme au sein de la délégation d'OI au Maroc, Mr Laroussi.

Durant cette phase le **contexte d'intervention** et **la problématique** relative aux conditions de travail des femmes dans le secteur de la fraise dans la région de Larache ont fait l'objet d'une analyse approfondie à partir des données fournies par OI Maroc.

b. - Seconde phase : le travail de terrain

Le travail de terrain, une étape clef pour la réalisation de l'évaluation, a fait l'objet d'une préparation préalable à travers une étude documentaire ; l´élaboration des outils de recueil de données qualitatives et quantitatives ; l'identification des

acteurs et personnes clefs dans le processus de mise en œuvre des actions du programme; la sélection des méthodes appropriées d'obtention des informations par type d'action et en adéquations avec son contexte socioculturel et institutionnel ; l'élaboration de guide d'entretiens avec les acteurs et personnes clefs identifiés ; et la planification des visites de terrains.

Le travail de terrain a été divisé en deux étapes :

La première visite de terrain avec la présence des deux évaluateurs a eu lieu du 26 au 30 juillet 2015 (voir en annexe l'agenda des entretiens réalisés en juillet). Cette visite a permis à l'équipe évaluatrice de rencontrer les acteurs principaux du programme : responsable d'OI Maroc, les principaux partenaires de la convention, les femmes promotrices, les associations de l'Unité et quelques acteurs institutionnels impliqués dans le projet. Elle a permis de recueillir toutes les sources de vérification et les documents du programme afin de compléter la documentation du projet.

Pour la réalisation des entretiens des techniques participatives ont été utilisées afin d'impliquer les informateurs clefs et les bénéficiaires du programme dans **un exercice commun et partagé axé sur l'analyse des résultats**, l'apprentissage et toutes les réflexions susceptibles de contribuer à l´évaluation du programme.

Le contenu de chaque entretien et groupe de discussion a été adapté en fonction du profil particulier des interlocuteurs et des participants. L'objectif visé des entretiens et des groupes de discussion était d':

- Analyser la pertinence, cohérence, efficacité, efficience ainsi que la viabilité, durabilité et impact du programme (selon ce qui est établi dans les TdR).
- Analyser toutes les questions relatives aux actions et progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du programme, et apprécier dans quelle mesure les objectifs spécifiques ont été atteints.

Après avoir analyser les premières informations transmises par le responsable d'OI Maroc (études élaborées dans la phase préliminaire au lancement du programme et les documents de la convention (matrice de planification et rapports annuels narratifs et financiers des différents PACs (1 à 5). **Des questionnaires complémentaires ont été réalisés pour la seconde phase du travail de terrain** (voir en annexe), et la méthodologie pour les groupes focaux réalisés dans les douars.

Des entretiens complémentaires ont été réalisés par skype après la première visite (responsable de la stratégie internationale, ex responsable de l'OTC de l'AECID au Maroc, un entrepreneur membre du Better Strawberry Group (BSG), figurant aussi en annexe.

- **La seconde visite de terrain** avec la présence de l'évaluatrice a eu lieu du 6 au 13 septembre 2015 (voir en annexe l'agenda des entretiens et ateliers de la seconde visite)

Le processus de recueil des données a fait l'objet de :

- **Révision de la documentation du Programme**, aussi bien générale que spécifique à chacune des actions prévues, en incluant les sources de vérifications. Ainsi pour la révision des actions du programme on a utilisé comme base le cadre logique. Nous avons passé en revue la documentation générée par les actions (les rapports de l'Observatoire et de l'Unité) et autres documents directement ou indirectement liés au programme.

- **Réunions et entretiens semi-directifs avec les différents acteurs impliqués dans la gestion de la convention,** membre et personnel d'OI Maroc afin d'obtenir d'une manière formelle des informations plus précises concernant les différents aspects de l'exécution du Programme et de ses actions, sur la base d'un guide de questions pertinentes et spécifiques.

- **Réunion et entretiens semi-directifs avec les responsables de chaque organisation partenaire** pour obtenir d'une manière formelle des informations plus précises concernant les différents aspects de l'exécution du Programme et de ses actions, notamment ceux qui concernent l'impact et la viabilité de celles-ci, sur la base d'un guide de questions pertinentes et spécifiques.

- **Réunions et entretiens avec les responsables des institutions publiques** intervenant dans la thématique au niveau local et national. (Agence CNSS, inspection du travail, élus des communes).

- **Entretiens individuels avec les personnes ressources de chacune des actions**.

- **Groupes de discussion (ou focus groupes) avec les bénéficiaires des actions**. Pour le travail avec les divers groupes d'informant importants sur les actions du programme, spécialement les bénéficiaires directs, nous avons réalisé des sessions d'échange et de réflexion avec les Femmes Promotrices, les associations de l'Unité) en faisant un bilan des informations et des dynamiques existantes.

Cette démarche a permis d'obtenir des informations clefs pour évaluer la qualité des prestations reçues par les bénéficiaires directs (les femmes travailleuses

dans le secteur de la fraise, les associations locales, les bénéficiaires des caravanes de sensibilisation..).

Les focus groups avec les groupes de bénéficiaires dans les douars nous ont permis d'obtenir des informations qualitatives et quantitatives plus précises sur la perception, l'attitude et les opinions des bénéficiaires sur l'exécution des actions et les services reçus.

Cette démarche nous a permis de compléter les données recueillies à partir des visites et entretiens aux partenaires directs dans le programme.

Pour l'organisation de l'agenda du travail de terrain nous avons pu bénéficier de la collaboration et appui de l'équipe de travail d'OI Maroc et des partenaires (RADEV) qui ont facilité les contacts et les rencontres avec les groupes de bénéficiaires. Nous avons cherché à tout moment à obtenir un consensus avec les acteurs impliqués en ce qui concerne le développement du travail de l'évaluation, en nous basant sur une approche participative.

Le travail de terrain nous a permis de :

- **Vérifier le niveau d'accomplissement des indicateurs des résultats prévus** et des objectifs de chacune des actions à travers l'observation directe et consultation de source de vérification.
- **Connaitre la perception du programme par les différents acteurs participants**.
- Connaitre les **appréciations et perception des bénéficiaires** et leur satisfaction par rapport aux services et prestations reçus dans le cadre de la convention.
- Connaitre les problématiques du développement des actions et les solutions apportées.

Mise en ordre et traitement de l'information et des données : Les données recueillies ont été classées et mises en ordre selon les indicateurs prévus dans l'objectif spécifique de chaque action et dans le programme.

Pour la réalisation de l'évaluation et l'élaboration du rapport les sources d'informations suivantes ont été utilisées:

- Document du programme approuvé, études réalisées sur le secteur, matrice du cadre logique et son budget, planification opérationnelle annuelle et son budget.

- Accords et/ou conventions réalisés entre les acteurs d'exécution.
- Communication interne concernant la réalisation des différents axes d'intervention du programme.
- Rapport d'avancement de chacune des actions entreprises.
- Documentation produite dans le cadre de l'exécution des actions prévues (rapports de l'Observatoire et de l'Unité, documents présentés lors des séances de travail avec le SEA et le comité de pilotage du projet, chartes et critères établis pour l'Unité, supports de communication et outils de suivi…)
- information obtenue dans le cadre des visites : rapports, entretiens et groupes de discussion… etc.

c.- Phase d'analyse et interprétation de l'information :

Entre les deux phases de terrain l'équipe évaluatrice a analysé les données obtenues, aussi bien par l'observation directe que par les entretiens réalisés avec les sources d'information consultées en les mettant en relation avec les critères définis pour l'évaluation.

L'information qualitative obtenue a été traitée à partir de différentes méthodes, basées sur des outils d'analyse qualitative: observation directe, focus groupe, entretiens personnels. Les résultats obtenus ont été systématisés et ordonnés par critères et constituent le corps central de l'analyse.

L'équipe de consultants a abordé conjointement **les différentes phases de l'évaluation** sauf la deuxième phase de terrain réalisée par la consultante principale.

d.- Élaboration et présentation du rapport final

Une fois recueillie toute l'information nécessaire, nous avons pu extraire les constats et les faits nécessaires pour l'analyse des différentes questions posées pour chaque critère de l'évaluation.

6. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

6.1. PERTINENCE

Les consultants ont pu constater un niveau très élevé de pertinence du programme et de ses différentes composantes, conformément à l´analyse suivante :

Par rapport aux besoins et priorités du collectif de bénéficiaires du projet, on peut constater à travers les diverses études mentionnées la bonne **préparation du programme pour ce qui est de la connaissance du contexte**. Le manque d'accès aux données détaillées auprès de certaines institutions publiques (ex : CNSS) n'a pas permis cependant d'élaborer une ligne de base spécifique pour le projet.

Le programme repose sur une bonne identification de la problématique des Femmes Travailleuses de la Fraise (FTF) : de nombreuses études ont été réalisées aussi bien sur les conditions de travail des bénéficiaires comme sur la chaîne de production du secteur de la Fraise. Les besoins des FTF ont été par la suite l'objet d'une identification plus précise durant la mise en œuvre d'un projet pilote de trois mois financé par OXFAM Novib qui a permis de tester la stratégie conçue pour répondre aux besoins et demandes identifiés: non respect du code de travail et absence de déclaration des FTF à la CNSS ; non paiement du salaire minimum et des heures supplémentaires ainsi que les jours féries ; mauvaises conditions de transports, violence et abus sexuels ; travail des mineurs ; accidents de travail non déclarés.

La méconnaissance de leurs droits a été identifiée comme un des facteurs qui aggrave la vulnérabilité des femmes des douars face aux multiples abus de la part des producteurs de la Fraise (exploitations agricoles et usines de conditionnement). Le programme a donc orienté une grande partie de sa stratégie sur l'information et la sensibilisation afin de renforcer les capacités des FTF et leur permettre de revendiquer et défendre leurs droits.

6.1.1. Pertinence de la conception et de la stratégie de l'intervention au regard des besoins des bénéficiaires :

La stratégie d'intervention repose sur **trois grands axes de travail**: la sensibilisation des différents acteurs parties prenantes (FTF dans les douars et leur entourage ; institutions concernées; producteurs); l'articulation des acteurs afin d'avoir une capacité d'action collective; le renforcement des capacités en matière

d'organisation et la création d'une association capable de pérenniser les actions de sensibilisation et défense des droits.

La **conception du projet et la stratégie d'intervention sont donc pertinentes** car elles répondent d'une part au besoin de sensibiliser ces femmes sur leurs droits et de renforcer leurs capacités d'organisation pour une défense efficace de ces droits.

Les objectifs du projet correspondent aux priorités du groupe ciblé même si le projet n'a pas abordé toute la problématique relative à la vulnération des droits du travail des FTF. Pour mieux cibler les priorités en conformité avec les moyens disponibles, le programme s'est centré sur les aspects primordiaux des droits des femmes et a construit une base solide pour aborder par la suite les différentes problématiques auxquelles les FTF font face.

6.1.2. Pertinence par rapport à l'adaptation de la réponse proposée à la problématique identifiée

La conception du programme s'est basée sur une bonne connaissance du domaine de l'intervention avec une phase de préparation exhaustive:

- ✓ De nombreuses études de terrain ont été réalisées lors de l'identification du programme (études sur la chaîne d'approvisionnement, les intermédiaires, transporteurs, *waqafs*). Le programme est donc fondé sur une connaissance approfondie du secteur, qui a permis de saisir toute la complexité de la problématique afin de pouvoir concevoir des stratégies adaptées.

- ✓ Une expérience pilote de trois mois a été mise en œuvre avec les fonds propres de l'organisation (soutien financier d' OXFAM Novib) permettant de tester l'approche envisagée pour répondre aux problèmes identifiés. L'expérience pilote a consisté à créer l'Unité de défense des DESC dans le secteur agricole (10 OSCs, associations et syndicats). Cette Unité est le fruit de la célébration de plusieurs rencontres organisées par OI Maroc avec l'objectif commun de mettre en marche une campagne pour la protection sociale : une première caravane de sensibilisation sur le droit à la sécurité sociale dans 14 douars a été menée dans la province de Larache (mars-juin 2010).

Les stratégies d'interventions mises en place sont pertinentes et appropriées pour répondre aux besoins des bénéficiaires directs du programme :

- ✓ **La mise en place de la cellule d'identité** comme mécanisme d'accompagnement des FTF et leurs familles pour les aider à obtenir leurs actes de mariage et leur Carte d'Identité Nationale (CIN), condition préalable pour être titulaire d'autres

droits, a été très pertinente ; et a mis en évidence la capacité de réaction et flexibilité du programme pour répondre à une problématique qui n'avait pas été considérée au départ. **Cette action est en effet déterminante et répond à une situation fréquente dans le milieu social d'intervention du programme.** Il est fréquent dans les douars que la célébration de mariages ne soit pas formalisée (elle se fait par le présence d'un *Adoul* qui réalise les fonctions d'un notaire dans le domaine du droit islamique) et donc il n'existe pas dans ces cas là de preuves documentaires du mariage. Le certificat de mariage est un document requis pour l'obtention de la carte d'Identité Nationale (CIN). Ce document est nécessaire pour être titulaire juridique de droits fondamentaux comme, par exemple, pouvoir signer un contrat de travail ou pouvoir bénéficier de prestations sociales. D'autres actions menées par la cellule identité comme **l'accompagnement pour les démarches pour l'obtention du certificat de naissances** des enfants issus de mariages non formalisés sont aussi très pertinentes, étant donné que sans ces documents les enfants ne peuvent pas être scolarisés.

- ✓ **Le choix d'organiser des caravanes de sensibilisation dans les douars pour sensibiliser la population au droit d'affiliation à la CNSS et les informer des procédures et les accompagner en cas de besoin est aussi très pertinent.** Ces actions répondent à un besoin primordial des populations bénéficiaires relatif à leurs droits du travail, étant donné la méconnaissance de leurs droits et des démarches légales pour les obtenir. **Le déplacement des caravanes dans les douars et leur bonne préparation** (informations recueillies au préalable sur l'endroit et les horaires les mieux adaptés pour atteindre efficacement le collectif ciblé) **constituent un travail de proximité essentiel** pour pouvoir sensibiliser les femmes et rompre leur isolement étant donné les difficultés des femmes à se déplacer. La pertinence du choix des douars a été renforcée par les informations fournies par les Femmes Promotrices à partir de la seconde année du projet et l'engagement croissant des parties prenantes dans le programme (Femmes Promotrices, associations de l'Unité et membres de l'Observatoire) permettant de bien cibler les douars dans lesquels vivent un grand nombre de femmes travailleuses dans le secteur de la fraise.

- ✓ **La conception et mise en place d'un mécanisme d'audit social** est aussi fondamentale, étant donné la situation des femmes travailleuses dans le secteur de la fraise (et en général dans le secteur agricole) et leur vulnérabilité et besoin de soutien extérieur capable d'appréhender dans sa totalité la casuistique relative à la vulnération des droits du travail et de réaliser des actions d'incidence auprès des institutions responsables. Pour la formulation de ce second axe de travail le diagnostic réalisé au préalable par le biais de la

réalisation des différentes études a permis de dégager des lignes de travail. **L'analyse de la chaîne de production a permis d'identifier les principales problématiques** qui sous-tendent les mauvaises conditions de travail des FTF : comme le taux résiduel d'adhésion des travailleurs et travailleuses agricoles à la CNSS (seulement 4% dans la région de Tanger-Tétouan) ; l'absence du respect des normes du code de travail (absence de suivi, caractère saisonnier de l'emploi, carences des mécanismes d'inspections ; la présence d'intermédiaires qui brouillent la relation entre employeur et employés (*waqqaf*, transporteurs), les réticences des producteurs à appliquer la loi et régulariser leur situation (logique de maximisation du profit ; méconnaissance de la loi pour les petites exploitations) ; le travail de mineurs ; la vulnérabilité des ayants droits (dé-protection et faiblesse des systèmes de contrôle étatiques) ; le manque d'organisation des salariés dans ce secteur (absence d'affiliation syndicales et d'associations qui défendent et protègent les intérêts des FTF). L'Observatoire avait comme objectif devenir un mécanisme de contrôle citoyen pour favoriser le respect des droits.

- ✓ **La Cellule CNSS et la relation entre cette entité et l'organisme de la CNSS dans le cadre d'un travail conjoint regroupant les deux entités** sont aussi éminemment pertinentes dans la mesure où elle répond à un besoin concret des femmes travailleuses, sensibilisées au préalable sur la question. De plus ce mécanisme s'est appuyé sur une collaboration avec les agences de la CNSS qui s'est construite et consolidée au fil du projet. Elle répond donc à une demande et un besoin clairement exprimés par les bénéficiaires et rentre pleinement dans le cadre de la défense et promotion de leurs droits dans le domaine du travail et les gestions et actions d'incidence nécessaires auprès des institutions publiques compétentes et responsables.

De ce qui a été dit précédemment il résulte que **les trois axes principaux de l'intervention comme l'articulation entre ses différentes composantes sont très pertinents**. L 'articulation et la coordination des fonctions assumées par les différents partenaires d' OI Maroc dans le projet est aussi très pertinente.

Le programme a intégré un volet de renforcement des capacités des membres qui est aussi très pertinent et un facteur clef de réussite pour l'atteinte des résultats et objectifs du projet dépendant de la mise en place d'une dynamique de travail orientée vers l'incidence politique mais basée sur un travail de coordination et la mise en commun de capacités et expériences.

Il s'agit d'une stratégie très pertinente dans la mesure où elle répond à un déficit important en ce qui concerne la dynamique associative autour de la défense des DESC et part du constat de la **faiblesse du tissu social travaillant sur cette thématique:** faiblesse de la présence syndicale (réticence des travailleurs à se rapprocher des syndicats) et faiblesse des mécanismes de contrôle.

La conception du projet a permis de mettre en place ces dynamiques de travail et de renforcer la coordination entre tous les acteurs impliqués pour la mise en place d'actions concrètes comme les caravanes de sensibilisation. Cet aspect ou volet du programme fait l'objet d'une analyse plus approfondie dans la partie consacrée au critère de l'efficacité.

Il existe un lien logique entre les différentes actions du projet et le choix de ces actions est pertinent au regard de l'objectif spécifique et des résultats attendus du programme. En effet le programme développe **une approche intégrale** qui aborde la problématique de la vulnération des droits du travail des FTF sous différents angles, apportent des réponses complémentaires à différents niveaux et combine aussi plusieurs approches (droit, genre, approche positive) :

- Une réponse à des besoins spécifiques de prestation (sensibilisation et accompagnement des FTF pour la CNSS et les démarches pour l'obtention de la CNI
- Une approche droit dont l'objectif est de faire prendre conscience aux FTF qu'elles sont titulaires de droits et qu'elles doivent les défendre.
- Un renforcement du tissu associatif vers une plus grande cohésion et inter connectivité capable de mobiliser différents acteurs et mener des actions de plaidoyer efficaces pour la défense et protection des DESC dans le secteur agricole.
- La mise en place d'une stratégie de plaidoyer internationale pour exercer des pressions plus efficaces sur les principaux responsables des violations des droits des FTF
- En agissant ainsi à plusieurs niveau le programme d'OXFAM a réussi à bouger les lignes d'influence des différents acteurs et atteindre l'objectif spécifique du programme : l'amélioration des conditions de travail des FTF

Les **objectifs du projet correspondent donc aux priorités du groupe ciblé- titulaires du droit** même si le projet a surtout été axé sur certains aspects et n'aborde pas directement certaines problématiques importantes pour l'amélioration des conditions de travail des FTF comme la relation des FTF avec les contremaîtres (*waqqaf*), les problèmes liés au transport, les risques liés à la santé des femmes pour exposition aux pesticides qui figurent en première position sur la liste des griefs exposés par les FTF.

Des actions ont été envisagées et des tentatives d'organiser les deux collectifs (transporteurs et contremaîtres) ont été menées mais par la suite écartées parce qu'elles présentaient de nombreuses difficultés et après avoir étudié la question les responsables du programme ont décidé de concentrer leurs efforts sur des aspects où OXFAM pouvait avoir une capacité de transformation.

6.1.3. Pertinence de la sélection des partenaires pour le programme :

Le **choix des partenaires a aussi été très pertinent** par rapport aux objectifs poursuivis dans le projet et la mise en place de ses différents axes d'intervention. Afin de pouvoir mettre en place la stratégie de sensibilisation dans les douars il fallait compter sur un partenaire avec un fort ancrage local et une expérience de travail de proximité. Le réseau RADEV travaillant dans le domaine du développement et composé d'une trentaine d'associations locales présente ainsi des caractéristiques idoines pour atteindre au mieux les objectifs relatifs à la sensibilisation. En ce qui concerne la composante genre du projet et la mise en place des mécanismes comme les cellules (identité, CNSS) le choix d'organisations comme Mains Solidaires et la LDDF comme partenaires est aussi très pertinent vu leurs expériences respectives et leurs compétences pour développer au mieux les approches genre et droit du projet.

La participation des trois partenaires à la mise en œuvre des caravanes avec ses différents volets a aussi été une opportunité pour activer des synergies et profiter de leurs complémentarités.

La sélection des partenaires a obéi à une série de critères pour l'identification des entités locales au profil le mieux adapté pour atteindre les résultats et objectifs prévus dans le programme. Un incident de parcours a cependant invalidé le choix d'un des partenaires initiaux du projet (fin de la participation du Centre des Droits des Gens pour graves irrégularités). Les responsables du programme ont su faire face au problème et trouver une solution adaptée pour limiter les effets négatifs de ce contretemps.

6.1.4. Cohérence et alignement du programme

- **Pertinence et cohérence du programme par rapport aux lignes de travail développées par OXFAM :** le programme s'insère dans une stratégie plus large d'OXFAM (le programme de justice de Genre) et il est cohérent avec les lignes de travail développées par l'ensemble de la famille OXFAM. L'expérience de l'organisation est de surcroît une valeur ajoutée importante au niveau du

plaidoyer (approche positive, plaidoyer international, appui d'autres branches d'OXFAM (OXFAM GB et initiatives menées auprès des importateurs de fraise fraiche). Il s'agit donc d'atouts mis au service du programme.

- **Cohérence, alignement et complémentarité avec les politiques publiques**

Plusieurs politiques publiques mises en œuvre au Maroc abordent sous différents angles la problématique traitée par le programme d'OXFAM.

- Le Plan Maroc Vert à partir de 2010 met l'accent sur l'agriculture comme moteur de croissance économique au Maroc mais n'aborde pas la dimension sociale. Le programme d'OXFAM est donc complémentaire en intervenant sur la dimension des Droits Economiques Sociaux et Culturels (DESC) dans l'agriculture et la protection sociale.

- Il faut souligner la cohérence de décision de la mise en place d'un mécanisme d'audit social (Observatoire) de la part du projet, qui va dans le même sens que les stratégies actuellement déployées par le ministère de l'emploi avec la mise en place un plan national de l'Amélioration des conditions de travail (PNACT) et dans ce cadre la promotion d'une certification pour la RSE des entreprises qui ont plus de 10 salariés pour favoriser l'application du code du travail.

- En ce qui concerne la CNSS en 2008 le ministère des Affaires Sociales a décidé d'élargir les subventions et aides familiales au secteur agricole et a lancé une campagne pour l'adhésion des travailleurs agricoles.

- Pour ce qui est de l'identité, les actions menées par la LDDF s'inscrivent aussi dans le cadre d'une campagne nationale destinée à favoriser les démarches pour obtenir la carte nationale d'identité.

- **Alignement et cohérence avec les priorités du bailleur de fond**

Le programme d'OXFAM est cohérent avec les principaux axes stratégiques de la Coopération Espagnole au Maroc : la consolidation des processus démocratiques avec un rôle prépondérant pour la société civile et la promotion de son rôle dans la conception, mise en œuvre et suivi des politiques publiques: le renforcement de la défense et exercice effectif des droits du travail ; la liberté d'association et syndicale et la reconnaissance des droits du travail des femmes. La portée géographique du programme est aussi cohérente avec les zones d'intervention prioritaires de la coopération espagnole comme les régions du nord du Maroc.

Il faut noter néanmoins que le programme ne s'est peut être pas suffisamment appuyé sur certaines stratégies développées par l'Agence espagnole au niveau multilatéral (avec la OIT) destinées à accompagner la mise en place d'une politique de l'emploi au Maroc (emploi et droits du travail). Il en est de même pour sa stratégie bilatérale développée avec le Ministère du Travail et de l'Emploi pour la formation des inspecteurs du travail et l'appui à la CNSS ainsi que le nouveau projet de création d'un Observatoire de l'emploi.

6. 2. EFFICACITÉ

Selon le document de formulation, trois résultats ont été prévus pour atteindre l'objectif spécifique du programme « À la fin du *Convenio* la société civile est organisée, renforcée et a une capacité d'incidence afin que les droits du travail des FTF de Larache e MB soient respectés ».

L'analyse des différents documents de suivi du programme, les données recueillies lors des entretiens avec les partenaires et contrastées avec les principaux rapports narratifs du programme a permis d'évaluer en partie le degré d'atteinte des résultats prévus dans le programme et de son objectif spécifique. Il faut signaler cependant à cet effet que les données disponibles n'ont pas fait l'objet d'une systématisation et compilation ce qui rend aussi plus difficile l'analyse des différents indicateurs. Certains d'entre eux sont par ailleurs difficiles à mesurer en raison du manque de données disponibles (ex : pour la CNSS, les lois en vigueur réglementent l'accès aux informations relatifs à chaque affilié et ne peuvent être fournit à des tiers).

6.2.1. **L'évaluation de l´efficacité du projet en concordance avec les résultats prévus** est la suivantes[2] :

- R1.- En ce qui concerne **le premier résultat** attendu - «une alliance d'OSC consolidée et dotée d'une capacité d'incidence sur les FTF, ainsi que la sensibilisation du patronat et de la CNSS pour le respect du droit du travail » - on constate que **tous les indicateurs prévus ont été atteints** avec néanmoins, les précisions et observations qui suivent.
  - Les résultats prévus ont été atteints en ce qui **concerne le renforcement des capacités. Les partenaires du projet ont reçu de nombreuses formations et ont su les mettre en pratique**: les Femmes promotrices et les associations locales ont acquis un savoir faire en ce qui concerne la sensibilisation sur la

[2] Pour une analyse plus détaillée de tous les indicateurs voir la matrice d'évaluation du cadre logique en annexe

CNSS et l'accompagnement des hommes et des femmes dans les douars pour obtenir leur carte ou avoir accès aux informations concernant le nombre de jours cotisés et les prestations sociales.

- **Des capacités renforcées en terme de sensibilisation et de plaidoyer**
- L'Unité et le développement d'une alliance d'organisations pour la réalisation des actions de sensibilisation et suivi p*ar rapport à la protection et défense des DESC a bien fonctionné comme espace d'échanges de connaissances, formations et informations clefs. Elle a été opérationnelle durant la durée de vie du programme avec des mécanismes de travail en commun et des synergies créées entre les organisations qui ont eu une certaine continuité grâce aux échanges et participation à différentes activités.* A la fin du programme **l'Unité** était composée de **31 Membres dont plus de 70% des membres participaient activement**. Des critères ont été établis pour donner à ce dernier indicateur une dimension plus qualitative comme la présence à 70% des réunions et la participation à au moins deux activités organisées par l'Unité.
- **L'engagement syndical** au sein de l'Unité a été faible. Les syndicats comme l'UMT, l'ODT et CDT ont assisté aux premières caravanes mais des divergences entre eux sont survenues au moment des élections syndicales. Même si les responsables du programme sont conscients qu'il s'agit d'un acteur incontournable leur engagement au sein de l'Unité présentait aussi des risques en termes de politisation et pouvait nuire aux objectifs du projet. L'UMT s'est par la suite retiré et les autres ont maintenu une participation discrète. Il faut souligner que l'engagement des syndicats est clef et leur rôle de médiation est fondamental entre les salariés et les employeurs, la société civile n'ayant pas le droit de négociation et seulement celui d'informer avec ce souci de maintenir la neutralité.
- L'idée première de travailler sur la syndicalisation des femmes travailleuses n'a pas été poursuivie, la plupart des femmes travailleuses dans ce secteur avaient une mauvaise expérience et impression des syndicats. Un fait qui a motivé le choix de se constituer en association.
- L'Unité a mené au cours des 4 années et demi du projet 52 actions de plaidoyer (ateliers, réunions, séminaires, rencontres). Durant le PAC 4 15 actions de plaidoyer ont été menées au niveau national et 8360 personnes ont été sensibilisées, comme les évaluateurs ont pu le constater par les sources de vérification consultées et les informations recueillies dans le cadre du travail de terrain.

- R2.-En ce qui concerne le **second résultat - « la création d'un mécanisme d'audit social** et de défense des droits du travail permettant de disposer d'informations sur les droits des femmes et responsabiliser les institutions et

le patronat sur l'application du code du travail » - on constate un moindre degré d'atteinte.

- Les **activités principales de l'Observatoire** ont été les suivantes :
    - la détection, documentation et suivi des violations des droits des femmes travailleuses
    - Sensibilisation des travailleuses
    - l'Organisation d'espaces de réflexions avec des opérateurs et la coordination avec les autorités concernées

- **La mise en place de l'Observatoire a pris plus de temps que prévu** (retard principalement lié au changement de partenaire) et ce n'est que début 2013 que les activités ont repris leur cours. Cependant un travail important a été réalisé en matière de recueil d'informations sur les principales violations dont sont victimes les FTF et leur analyse et diffusion avec l'élaboration de deux rapports (seulement en arabe) qui apportent des informations détaillées sur le type de violations recensées, et la distribution des cas enregistrés par âge et zone géographique. Néanmoins **ce travail n'a pas été consolidé et est en grande partie inachevé.** Mains Solidaires, entité responsable de l'Observatoire s'est retiré du projet à la fin de la 4ème année, elle n'a pas participé à la phase de prolongation et ses activités ont cessé à ce moment là sans que les différents partenaires n'apportent une solution à la continuité du travail réalisé : recueil de données, élaboration des rapports, service d'écoute et accompagnement. Néanmoins la FLDDF a assuré un travail minimum sur ce niveau en coordination avec l'association des femmes travailleuses.

- Le passage en revue des différentes brochures, rapports et autres supports destinés à faire connaître l'Observatoire, les cellules identité et CNSS, l'Unité et l'association montrent une **certaine confusion au niveau des rôles et fonctions assumées par chaque entité**.

- **De nombreuses formations ont été organisées pour les membres de l'Observatoire** (violence de genre, droits des femmes, flexibilité du travail) ainsi que des rencontres avec les propriétaires d'exploitations agricoles et usines de conditionnement dans le secteur de la fraise sur l'application du code du travail.

Les données du PAC 4 indiquent que **261 des cas traités par l'Observatoire ont eu une résolution positive parmi 1975 cas reçu (617 l'observatoire du CDG et 1358 l'observatoire de la MS).**

- **R3**.- Le degré d'atteinte du **troisième résultat** - « Les FTF sont organisées et réalisent des actions de promotion des droits des femmes en consultation avec d'autres acteurs de la société civile » - est aussi très satisfaisant.

Selon les sources de vérification consultées **2560 femmes ont bénéficié d'actions de promotion et défense des droits des femmes par les Femmes promotrices**. Les capacités des FP ont été renforcées et elles sont devenues un important relai d'information et de sensibilisation (sensibilisation par les pairs) et de véritables actrices de changements.

Les Femmes promotrices ont été impliquées dans l'ensemble des structures mises en place dans le programme et leurs activités : l'Unité par le biais du groupement Al Karama avant la création de l'Association des Femmes Promotrices ; dans les caravanes et le travail réalisé par les cellules identité et CNSS ; l'Observatoire ; les activités de plaidoyer au niveau national et pour certaines les activités à l'étranger réalisées dans le cadre de la stratégie internationale). Les femmes promotrices **ont participé à 32 actions organisées par d'autres acteurs de la société civile dans la zone de Larache et Moulay Bousselham et aussi participer à certaines actions internationales (Royaume Uni, Espagne et Jordanie)**. Elles ont donc acquis une expérience pratique très importante pour leur future autonomisation en tant qu'acteur associatif.

L'Association des Femmes Promotrices a été constituée et a pu identifier, concevoir et mettre en œuvre ses propres actions : dans le cadre du PAC 5 elles ont pu mettre en œuvre un programme qu'elles avaient identifier de sensibilisation dans les écoles pour lutter contre l'abandon scolaire avec l'organisation d'une trentaine de caravanes. Elles ont aussi organisé le séminaire de clôture du projet (PAC5).

En conformité a ce qui a été exposé ci-dessus, l**e degré d'atteinte des résultats prévus dans le projet est en général très satisfaisant.**

Il faut tout de même signaler que **certains indicateurs de la matrice du cadre logique du programme sont complexes, difficiles à mesurer et manquent de précision.**

- Certains indicateurs sont difficiles à mesurer, comme celui relatif au nombre de recommandations de l'Unité prise en compte par la CNSS ainsi que l'indicateur concernant l'affiliation des moyens producteurs non affiliés à la CNSS en raison de l'impossibilité d'accéder a des informations chiffrées car il s'agit d'information confidentielles que la CNSS ne peut pas donner.
- Certains indicateurs ne respectent pas les critères SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis) comme celui

relatif à l'application par les institutions de 15 % des recommandations réalisées par l'Observatoire. Les rapports narratifs mentionnent les réunions et séminaires et actions d'incidence auprès des institutions et patronat agricole mais les informations recueillies ne permettent pas d'apprécier les résultats de ces actions.

- Des indicateurs quantitatifs qui ne permettent pas d'apprécier la portée de certaines activités principalement les actions de plaidoyer et de sensibilisation
- Ces **indicateurs qui auraient du être reformulés et simplifiés pour mieux mesurer les résultats obtenus**

En outre il convient de signaler que la conception du programme ne s'appuie pas sur une ligne de base spécifique et qui rend difficile le suivi de certains indicateurs : comme l'absence de données sur le nombre de femmes qui au départ n'avaient pas leurs cartes d'identité et leurs cartes CNSS ou sur le nombre de producteurs affiliés à la CNSS.

6.2.2. Éléments qui ont contribué à renforcer l'efficacité de l'intervention

Le degré satisfaisant d'obtention des résultats prévus repose sur plusieurs volets qui ont contribué à renforcer l'efficacité de l'intervention :

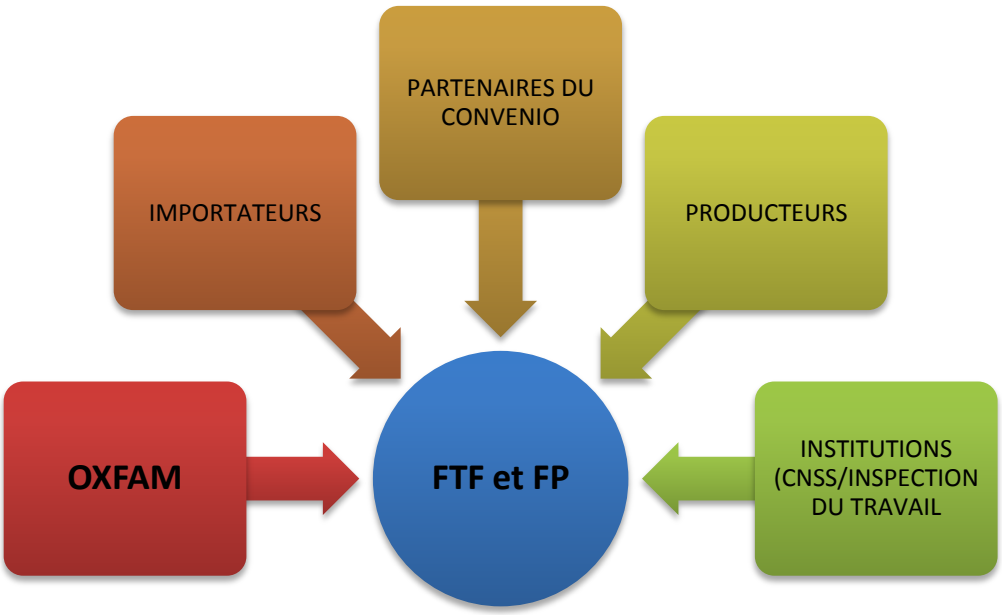
- **L'approche méthodologique suivie pour sensibiliser les principales parties prenantes (collectifs de bénéficiaires, institutions, producteurs) centrée sur les FTF comme actrices de leur propre changement**

Les FTF ont été placé au cœur des différents axes d'intervention du *Convenio*. Cette approche ascendante très novatrice a renforcé la cohérence interne du programme ainsi que sa légitimité et crédibilité.

La stratégie d'influencer par les pairs a très bien fonctionné. Les FTF sont les mieux placées pour sensibiliser les autres femmes dans le cadre de leur travail et au sein de leur communauté. Même s'il est difficile de mesurer l'étendue de l'impact de la sensibilisation en raison de l'absence de mécanismes de suivis postérieurs au passage des caravanes le message transmis par les FTF au sein de leur communauté comme au sein de leur famille a eu une grande portée (impressions recueillies lors des visites des douars).

La sensibilisation réalisée par les FP est d'autant plus efficaces qu'elles vivent dans les douars et partagent les mêmes conditions de travail et les mêmes déterminants socio-culturels (pressions de l'entourage familial, niveau éducatif). **Cette proximité**

est idéale pour sensibiliser les autres femmes aussi bien dans les douars que dans les lieus de travail ; en même temps elles servent de relai pour l'observation.



- **Le renforcement des capacités des acteurs de la société civile impliqués dans le programme (Partenaires, associations de l'Unité et association des femmes promotrices) favorisant l'émergence d'une dynamique de coordination et coopération inter-associative**

  La stratégie **de renforcement des capacités de la société civile et des bénéficiaires ciblés** est au cœur du programme et en est la base. L'objectif étant de les doter de capacités suffisantes pour que l'ensemble des partenaires du projet et collectifs visés puissent exercer une pression sociale et activer des mécanismes de participation et contrôle permettant d'influencer les titulaires d'obligation (l'Etat) et de responsabiliser les producteurs.
  Les partenaires du projet (RADEV, Mains Solidaires et la LDDF) ainsi que les organisations de l'Unité ont bénéficié de nombreuses formations (plaidoyer, gestion, coordination.) et l'expérience acquise par leur participation a des activités de plaidoyer et de sensibilisation a été pour les membres de l'Unité une formation intensive qui a porté ses fruits : nombreuses sont les associations locales qui ont transformé leurs méthodes de travail, ont élargi leur champ d'action en abordant de nouvelles thématiques, comme cela a été constaté dans les ateliers et groupes de discussions réalisés durant le travail de terrain. Il s'agit là d'un des points forts du *convenio*.

- **La mise en place d'une stratégie de plaidoyer aussi bien au niveau national et international cohérente et déterminante pour obtenir les résultats obtenus**

La stratégie internationale a été planifiée dés le début du *Convenio*. Les deux premières années ont été consacrées à sa conception et début de mise en place avec la création du groupe Better Strawberry Group (BSG) avec le soutien d'OXFAM GB qui a défini le plan d'action et a facilité les discussions. Le Groupe de Droits du Travail d'Oxfam, basé à Oxford, travaillait déjà avec plusieurs supermarchés sur différents projets, ainsi qu'avec l'Ethical Trading Initiative (ETI), une alliance d'entreprises, de syndicats et d'ONG faisant la promotion des droits des travailleurs-euses dans le monde. Il existait donc une base de confiance et de collaboration entre Oxfam et les acheteurs britanniques sur laquelle le programme pouvait construire.

La mise en place de la stratégie internationale a été déterminante pour l'obtention du premier résultat et le changement de pratiques des producteurs conduisant à un élargissement de la protection sociale des FTF et le respect du code du travail. Cette stratégie a réussi à mobiliser les importateurs pour qu'ils exercent une pression directe sur leurs fournisseurs marocains. Pour la mise en place d'un espace de dialogue entre les producteurs et les importateurs, OXFAM a joué un rôle clef de facilitateur, permettant la remontée et transmission d'informations provenant du terrain et leur suivi.

Des résultats tangibles ont été obtenus. Selon les estimations d'OXFAM issues du suivi du Plan d'action plus d'une vingtaine de producteurs marocains ont changé leurs pratiques. Il faut noter que pour la fraise fraîche il y a une trentaine de grands producteurs qui dominent le marché. Les résultats obtenus portent sur trois variables :

- L'augmentation du nombre de personnes percevant le salaire minimum
- Le nombre de personnes enregistrées à la sécurité sociale
- La diminution du nombre de mineurs employés dans les usines de conditionnement

L'estimation de ces résultats s'est faite à partir des données fournies par les partenaires, le recueil des données à partir des témoignages recoupées avec les données obtenues par la CNSS et celles provenant de certaines entreprises. L'impossibilité d'avoir accès aux données détaillées de la CNSS a affaibli cependant la mise en valeur des résultats obtenus. Néanmoins, des chiffres portant sur la tendance globale dans le secteur de fraise fournit par la CNSS confirment l'évolution et la progression dans le secteur).

La **stratégie internationale s'est appuyée sur l'Observatoire et l'AFP pour faire remonter l'information et le suivi des résultats**. Des groupes de discussions ont été organisés entre les FP et les importateurs. Les informations obtenues ont permis l'identification des producteurs et leur catégorisation en fonction des pratiques observées. On peut signaler cependant que **le manque de données compilées affaibli cependant la mise en valeur des résultats obtenus**.

La stratégie internationale a aussi eu **un effet positif sur les relations avec les institutions** comme la CNSS qui ont pris conscience de l'impact du programme par le constat de l'augmentation du nombre de personnes affiliées ce qui a favorisé une meilleure collaboration.

Plusieurs **éléments clefs ont contribué au succès de la stratégie** :

- Le travail conjoint entre OXFAM GB et OXFAM Maroc combinant l'expérience de travail d'OXFAM GB avec le secteur privé et le travail de terrain réalisé par OXFAM Maroc (informations sur les pratiques des producteurs au niveau du respect du code du travail et amélioration de la visibilité de la chaîne d'approvisionnement qui suppose une réduction de risques au niveau de l'éthique)
- Relative simplicité de la chaîne d'approvisionnement de la fraise fraiche : un marché plus réduit et plus facile à aborder
- Une sensibilité des entrepreneurs anglais aux pressions sur les questions de commerce éthique et RSC, moins développée en France et en Espagne
- La création d'un dialogue direct entre importateurs et producteurs
- L'importance de la remontée de l'information pour les importateurs et l'articulation des actions menées dans les douars (recueil d'information sur les FTF, situation et données concrètes de certaines entreprises)
- une bonne connaissance de la chaîne d'approvisionnement (fraise fraîche) mettant en évidence les liens entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, difficile à aborder sans avoir ces informations

Suite au succès de la stratégie internationale du programme avec le Royaume Uni, d'autres pays européens ont été identifiés, comme la France, l'Espagne et la Suède, et des entreprises ciblées.

- **La stratégie de plaidoyer national auprès des institutions et producteurs**

La stratégie de plaidoyer national repose sur l'identification de la source des problèmes concernant les violations des droits du travail des femmes qui se loge au niveau du respect et de l'application du code du travail et des mauvaises pratiques

ainsi que le manque de volonté politique de faire appliquer la loi. Il ressortait de cette analyse le besoin de travailler avec une autre approche pour éviter une confrontation directe qui aurait bloqué toute avancée et que le plaidoyer national devait être dirigé aux responsables du contrôle de l'application des lois.

Au niveau national la stratégie de plaidoyer a accompagné la stratégie internationale. Les contacts avec les producteurs et autres acteurs institutionnels ont été établis progressivement et le programme a réussi à impliquer une centaine de producteurs dans différentes activités (séminaires, rencontres).

La stratégie déployée a consisté à offrir une aide à ces producteurs en termes d'information et accompagnement pour appliquer le code du travail et la déclaration à la CNSS. Des usines ont même fait appel à OXFAM pour résoudre des problèmes Natberry, Driscol's, Laragel…).

Néanmoins la stratégie nationale de plaidoyer a été moins active à plus haut niveau (auprès des ministères) alors qu'elle aurait pu s'appuyer sur le bailleur de fonds et les contacts établis par celui ci avec les ministères dans le cadre des ses stratégies de travail bilatérales et multilatérales au Maroc. Même si il faut tout de même signaler les réunions qu'OI a maintenues avec le Ministre de l'emploi ainsi que des responsables de ce ministère et celui de l'agriculture dans le cadre du séminaire international qui s'est tenu à Rabat.

L'approche positive

Pour la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer au niveau national OXFAM a privilégié l'approche positive orientée vers la promotion et mise en valeur des bonnes pratiques. Cette approche est cohérente compte tenu des difficultés mentionnées plus haut par rapport à la résistance des institutions à exercer des pressions sur des acteurs économiques fermés et peu enclins à modifier leurs pratiques. Pour faire face à ces défis, OXFAM a adopté une stratégie consistant à éviter la confrontation directe et adopte des tactiques de contournement par le biais essentiellement de la stratégie internationale.

Cette approche est innovante et elle a réussi à surmonter de nombreux obstacles même si toutes les résistances n'ont pas été levées. La stratégie de collaboration avec les institutions reste largement dépendante de la bonne volonté des acteurs institutionnels. Oxfam a tout de même réussi à mettre en place des relations de coopération avec les agences CNSS et les délégations du travail. La CNSS a compris l'intérêt qu'elle pouvait tirer de la collaboration avec OXFAM. La sensibilisation faite par OXFAM a permis de changer les mentalités dans les douars par rapport aux

démarches administratives et les avantages d'être affilié à la CNSS. Ce travail a contribué à améliorer le niveau d'affiliation aussi bien des employeurs comme des travailleurs dans le secteur agricole. Il y a donc une convergence d'intérêt qui peut favoriser la continuité de cette relation sur le long terme.

Dans le cadre de la stratégie nationale de plaidoyer, les associations partenaires et les associations locales ont été renforcées par des formations. Les résultats de ce renforcement sont cependant mitigés de par la faiblesse et nature hétérogène des associations qui ont participé au projet. Parmi les résultats obtenus il convient de signaler cependant l'autonomisation des associations locales pour préparer des événements, mobiliser les institutions, les acteurs privés, les autorités locales (présidents des communes).

6.2.3. Des actions prévues non réalisées

Les activités réalisées dans les différents axes d'intervention ont été bien orientées pour atteindre les résultats prévus bien que certaines **actions prévues dans la formulation de programme n'ont finalement pas pu être mises en œuvre**.

C'est le cas du label et du prix du producteur responsable: après avoir étudié la question la mise en place du label a été écartée car elle n'avait pas le soutien des institutions concernées en raison de l'impossibilité légale de la CNSS de transmettre des données sur les entreprises affiliées ou non. De même l'idée de créer le prix du producteur responsable a été aussi abandonnée en partie parce qu'il n'avait pas le soutien des FPF qui ne voyait pas la pertinence de cette initiative et craignait que le prix ne serve finalement qu'à occulter des mauvaises pratiques. Il convient de signaler ici que les responsables du programme ont fait part d'une bonne réactivité pour reconduire les actions prévues et dont la faisabilité n'était pas claire en les substituant par d'autres plus pertinentes et efficaces pour l'obtention des résultats recherchés. La mise en place de la cellule d'identité montre aussi la flexibilité du programme pour répondre à des situations non prévues au départ.

Néanmoins d'autres activités prévues **comme le volet communication du programme** avec le recrutement d'une personne responsable n'ont pas eu de suite alors qu'il s'agissait d'un élément important pour renforcer l'ensemble des résultats du programme. Le développement d'un plan de communication aurait pu faciliter une présence plus systématique dans les médias au niveau national. Des actions ont tout de même été menées dans ce sens: articles de presse, émissions de radios, création d'une newsletter. Les outils de communication des différents partenaires sont faibles (sites internet, utilisation des réseaux sociaux) et n'ont pas suffisamment relayé la visibilité externe du projet. Le manque de capacités des

partenaires à ce niveau là n'a pas permis non plus une pleine optimisation et mise à profit des formations reçues en matière de communication (exemple la formation podcast…).

Enfin certaines activités auraient pu être renforcées comme la stratégie de plaidoyer auprès des ministères comme cela a été mentionné plus haut.

Certaines approches comme **l'approche genre aurait pu être renforcée** même s'il convient de souligner les efforts réalisés pour l'intégration de l'approche genre par les partenaires parmi lesquels l'équipe d'évaluation a pu constater les suivants :

- La participation des femmes et leur engagement associatif a été renforcé avec la mise en place de mesures comme la présence des femmes au sein du bureau de plusieurs associations locales membres de l'Unité
- L'élargissement des thématiques de travail des associations locales avec l'intégration de projets et lignes de travail consacrées à la promotion et défense des droits des femmes
- Des visites d'échange de l'Association des Femmes Promotrices avec des organisations féministes comme la LDDF

En ce qui **concerne la contribution du programme à l'amélioration des droits des femmes en général au Maroc** il convient de signaler l'importance d'aborder la question de la femme rurale étant donné la vulnérabilité de ce collectif et la faiblesse du tissu associatif qui le représente. Les actions menées par les cellules identité et CNSS ont contribué à améliorer leur accès aux droits du travail. Des contacts ont été établis entre l'Association des Femmes Promotrices et des organisations spécialisées dans la défense et promotion des droits des femmes. Ces liens auraient pu néanmoins être élargis et renforcés avec d'autres associations travaillant sur la question des droits des femmes à différents niveaux et particulièrement celles travaillant dans le milieu rural.

6.2.4. Changements de pratiques, idées et croyances des femmes travailleuses

Un des résultats clefs et qui fait l'unanimité de toutes les principales parties prenantes au projet (société civile, institutions) concerne le changement de pratiques, idées et croyances des femmes travailleuses sur l'importance de connaître leurs droits et de les défendre et en général sur le rôle politique et économique qu'elles peuvent jouer au sein de leurs communautés. Le programme a donc eu un impact très positif sur la prise de conscience chez les FTF de l'importante

du code du travail, l'obtention de la carte nationale d'identité, les avantages de l'affiliation à la CNSS. Ce changement profond de mentalité a permis aussi de renforcer le rôle des femmes et leur crédibilité au sein de la communauté. Le changement opéré a permis à beaucoup d'entre elles de franchir la barrière de la peur et de ne plus « se laisser marcher sur les pieds ». Cette évolution est aussi renforcée par le soutien et le respect qu'elles ont obtenu de leurs familles et des autres membres de la communauté comme les jeunes hommes des douars (plus enclins et favorables aux changements que leurs aînés).

Néanmoins il faut rester prudent sur l'impact que ce changement opéré au niveau des perceptions peut avoir sur les pratiques. Parmi les 75 femmes promotrices un bon nombre d'entre elles (20) ont abandonné leur engagement associatif une fois mariées et certaines d'entre elles considèrent que le mariage va les obliger à choisir entre la vie familiale et le travail associatif.

Ces observations peuvent nous amener à penser que les schémas traditionnels de relations de pouvoir hommes/femmes sont encore prégnants au sein des familles même si l'évolution des mentalités a été favorisée par les actions menées dans le cadre de la convention et peuvent contribuer sur le long terme à opérer des changements structurels au niveau des relations de pouvoir. **La revalorisation du rôle des FTF en général comme actrices de changement au sein des familles et de la communauté** est sans aucun doute un premier pas pour aller dans ce sens.

6.2.5. Résultats non prévus

Par ailleurs il convient de souligner que les dynamiques et les processus crées dans le cadre du *convenio* ont généré de nombreux résultats positifs non prévus dont :

- Le *Convenio* a ainsi favorisé la création de nombreuses associations locales et a **favorisé l'engagement associatif** de la population des douars.
- Les associations locales qui ont participé à l'Unité ont **réorienté leur travail** et parmi elles certaines ont repris le travail réalisé par les cellules CNSS et identité.
- L'autonomisation et renforcement des capacités des FTF et en particulier les Femmes Promotrices a aussi eu des effets positifs sur les relations au sein de leurs familles, modifiant les perceptions (auparavant négatives) sur leur travail et en général a contribué à renforcer leur crédibilité et leur rôle au sein de la communauté.
- Le renforcement des capacités des Femmes Promotrices a favorisé en général l'engagement associatif de ces femmes allant au delà de l'Association des Femmes Promotrices. Parmi elles certaines ont crée leur propre projet associatif au sein de leurs douars dans le but d'élargir aussi les thématiques de travail.

- Le projet a aussi eu un effet positif général sur l'engagement citoyen et la participation politique dans les douars : trois femmes promotrices se sont présentées aux élections locales du 4 septembre 2015.
- Selon les témoignages recueillis le projet et les activités des FP ont aussi généré une nouvelle dynamique de dialogue avec la création d'espaces mixtes dans les douars sur les problèmes de la communauté.
- La visibilité de la problématique de la femme rurale et des FTF a été renforcée dans des espaces de débat internationaux sur les droits des femmes. La participation par exemple de la Présidente de l'Association des Femmes Promotrice à la rencontre organisée à Madrid par l'AECID dans le cadre du programme Masar sur l égalité de genre en Afrique du Nord et au Moyen Orient en septembre 2015.

Certains **effets négatifs non prévus** sont aussi à signaler comme les difficultés non prévues au départ dans les relations avec les institutions et le niveau de collaboration possible (transmission de données sur les entreprises ; soutien pour la création d'un label..) qui ont obligé les responsables du programme à réorienter certaines activités.

On peut aussi noter comme effet négatif non prévu les divergences et problèmes de leadership entre les associations partenaires qui ont entravé l'aboutissement de certaines activités prévues dans le *convenio* comme la formalisation de l'Unité pouvant assurer la continuité des activités de l'Observatoire.

6.2.6. Points faibles

Des ombres sur le tableau : l'analyse des résultats obtenus pour l'obtention de l'objectif spécifique du programme a mis en évidence certains points faibles:

- **L'appropriation incomplète par les partenaires de la méthodologie SSEA** : si une partie de la formation reçue a certainement été utile pour le suivi des actions réalisées (les réunions du comité SSEA tous les 6 mois) elle ne s'est pas traduite pour autant par une reformulation d'indicateurs et un renforcement du système de suivi de certaines actions (cellules CNSS et caravanes). La mise à profit de la méthodologie SSEA par ailleurs très pertinente n'a pas été optimisée par les partenaires qui ont eu des difficultés à appréhender l'exercice comme une méthodologie utile pour atteindre les objectifs et qui ont perçu ce mécanisme comme un contrôle ce qui a pu freiner aussi sa pleine appropriation et intégration dans les systèmes de travail des partenaires. Des mécanismes de suivis ont été mis en place mais ils sont restés incomplets (le recueil d'informations postérieurs à la tenue des activités dans les douars n'a pas été prévu dans la planification budgétaire). Oxfam a apporté un soutien spécifique

à chaque partenaire pour la mise en place des outils et leur adaptation avant chaque réunion du comité SSEA mais il n'a peut être pas été suffisant compte tenu du fait que les partenaires utilisaient cette méthodologie pour la première fois.

La capacité des partenaires pour mettre en place des mécanismes et mettre à profit ces outils aurait du être renforcée et accompagnée par des formations complémentaires ou un suivi plus rapproché de la par d'OXFAM pour arriver à une meilleure compréhension de l'utilité de la mise en place de cette méthodologie. L'implantation de ce système a tout de même servi à renforcer les capacités des partenaires en matière de suivi.

- Il convient de signaler aussi des faiblesses au niveau de la systématisation et compilation des données issues des différentes activités qui auraient pu contribuer à renforcer la visibilité des actions développées dans le cadre du Convenio.

6. 3. EFFICIENCE

6.3.1. Adéquation de l'utilisation des fonds et relation coût résultat

En ce qui concerne l'exécution financière du programme aucune déviation majeure n'a été détectée. Les fonds disponibles ont été raisonnablement utilisés en relation avec les résultats obtenus et les rapports financiers consultés montrent une répartition équilibrée des fonds alloués aux différentes actions.

L'affectation des fonds est aussi cohérente avec le volume et le coût des activités prévues dans chaque axe d'intervention. Ainsi c'est le premier axe qui a utilisé le plus de fonds (le budget alloué à cet axe du projet représentait un montant total de 805.612,37 € pour les 4 ans et demi du projet. Pour le deuxième axe du projet le budget prévu était de 427.108,93 € et 442.228,49 € pour le troisième axe. D'après les différents rapports financiers disponibles (PAC1 et 2) le poste budgétaire relatif aux ressources humaines est de loin le plus important : 319.091,39 € en personnel local exécuté pour les PAC 1 et 2. Il faut signaler aussi l'importance du budget alloué aux services techniques représentant pour les deux premiers PACS 94678,65 €. Ce fort investissement en ressources humaines est cohérent avec la nature des activités mises en place dans les différents axes du projet.

De l'analyse des dépenses du projet et des résultats obtenus, il ressort que **la relation coût-résultat**, par rapport à chacun de ses composants, est dans l'ensemble adéquate. Certaines composantes néanmoins ont été moins performantes à ce niveau là comme la création de l'Observatoire en raison du temps investi pour sa

mise en marche et le fait que finalement ses activités aient été suspendues après la fin du projet. Il en est de même pour les efforts déployés et sommes utilisées pour le processus de formalisation de l'Unité qui est aussi restée en suspens. Enfin les activités réalisées pour l'intégration du système d'évaluation, suivi et apprentissage par les partenaires n'a pas produit les effets escomptés ce qui a affaibli aussi la relation coût/bénéfices de ces éléments du projet.

En ce qui concerne **la gestion administrative et financière** le suivi et l'encadrement financier ont été renforcés après le problème survenu avec le Centre des Droits des gens.

6.3.2. Efficience des changements adoptés par rapport à la formulation initiale du projet

Les partenaires du projet ont eu une bonne capacité de réaction vis à vis des imprévus et obstacles au niveau de délais d´exécution et des dépenses. Les changements adoptés sur certains axes du travail ont permis de reconduire certaines activités dont la faisabilité était compromise comme l'activité correspondant à la création du label et celle correspondante à la mise en place d'un prix du producteur responsable.

La flexibilité et la capacité de réaction des responsables du programme comme du bailleur de fond ont permis de réorienter à temps certaines actions et éviter un impact négatif sur l'ensemble de l'efficience du programme. Cette flexibilité a permis de répondre rapidement à des problématiques non prévues au départ comme le problème de l'identité dont la résolution était nécessaire pour mener à bien aussi les autres activités.

Parmi les actions prévues non réalisées il convient de mentionner les suivantes :

- Au départ l'Unité devait avoir un local mais après avoir examiné la question d'autres formules mieux adaptées ont été mises en place comme l'implantation d'un système de rotation entre les partenaires pour accueillir les réunions et activités de formation de l'Unité.
- Pour le volet communication du programme et malgré les difficultés rencontrées dans pour recruter une personne acceptant de travailler sur la zone d'intervention près des partenaires, une personne a été recrutée pendant quelques mois mais les résultats n'ont pas été satisfaisants et finalement le poste n'a pas été pourvu.

Le reliquat restant des fonds non utilisés en raison des activités non réalisées a pu être réaffecté en partie à la fin du programme à une prolongation de 6 mois avec des activités destinées à renforcer les résultats obtenus.

6.3.3. Réalisation des activités selon leur planification

Il n'y a pas eu de retards majeurs et les responsables des différentes actions ont fait preuve d'un bon rythme d'exécution des activités prévues sauf pour l'action 2 (changement de partenaire). Les réajustements opérés sur certaines activités n'ont pas modifié la répartition budgétaire prévue pour chaque axe d'intervention.

L'incidence la plus importante vient des problèmes rencontrés au début de l'exécution du *convenio* avec l'un des partenaires, le Centre des Droits des Gens (CDG) qui a paralysé la mise en œuvre de l'action 2 pendant un an et a obligé à reconduire l'action de l'Observatoire avec un autre partenaire (Mains Solidaires). Cet incident a pénalisé l'efficience de cet axe d'intervention.

6.3.4. Les synergies avec d'autres acteurs et interventions

Les **synergies avec d'autres acteurs et interventions afin d'assurer un meilleur déroulement du projet ont été utilisées** : il faut signaler à cet effet la collaboration établie avec les agences CNSS et la réalisation d'activités en commun à même de renforcer l'impact des actions de sensibilisation sur la question de la protection sociale.

L'intervention d'OXFAM est complémentaire et cohérente avec les stratégies de travail du bailleur de fonds au Maroc mais les synergies auraient pu être néanmoins renforcées comme signalé plus haut avec les programmes bilatéraux de l'AECID (projet de création d'un Observatoire de l'emploi dans le cadre du programme MASAR).

Enfin d'autres partenariats auraient pu être mis à contribution pour mettre en place de possibles synergies avec des programmes orientés vers la protection et défense des droits des femmes (ONU Femmes) et vers la protection des droits économiques et sociaux au Maroc.

En outre le programme a déployé des stratégies très efficientes comme celle consistant à s'adresser aux femmes travailleuses dans leurs lieux de résidences très judicieuse pour gagner la confiance des communautés, recueillir les informations directes (Itinéraire des transports des FTF emplacement et horaires d'arrivée dans les douars pour bien adapter les caravanes et cibler les bénéficiaires) ; offrir des prestations comme l'accompagnement proposé par les cellules CNSS et identité ; ainsi que les activités parallèles pour impliquer l'ensemble de la communauté (activités culturelles, sportives et pour les enfants).

6.4. DURABILITÉ

6.4.1. Éléments clefs pouvant contribuer à la durabilité du programme :

Externes au programme :

- Au niveau institutionnel le projet a contribuer à insuffler une nouvelle logique : la protection sociale est une rentrée économique pour les deniers de l'état et la CNSS a une logique de travail avec des objectifs fixés en terme d'augmentation du nombre d'affiliation. Cette nouvelle dynamique de travail nous permet de penser que la CNSS va poursuivre ses efforts pour élargir la protection sociale des travailleurs dans le secteur agricole.
- L'expansion de ce secteur économique et son importance croissante pour l'économie nationale favorise l'adoption de stratégies gouvernementales (Plan Maroc Vert).

Éléments directement liés au programme :

- la continuité de la stratégie internationale et de ses effets.
- la création de bonnes pratiques allant vers l'autorégulation du système.
- *la viabilité des dynamiques et* processus (capacités des FP, capacités des partenaires et membres de l'Unité: ex continuité des activités développées par les cellules).
- Les projets qu'OXFAM est en train de développer sur la même ligne de travail et avec la même approche comme le projet soutenu par l'Union Européenne dans le Gharb.

6.4.2. Viabilité des structures crées dans le cadre du projet

S'il ne fait pas de doutes que les dynamiques et les processus mis en place dans le cadre du programme sont voués à perdurer **la viabilité des structures crées est beaucoup plus incertaine** :

- Le processus de formalisation de l'**Unité** est resté en suspens. Après avoir tenu son Assemblée Générale pour approuver ses statuts en février 2014 et avoir élu son bureau (15 membres) des divergences liées au leadership sont apparues entre les principaux partenaires du projet et le processus a été suspendu. La dynamique inter-associative créée avait pourtant bien fonctionné comme le montre le niveau d'adhésion à l'Unité, croissant tout au long du projet. Malgré les difficultés d'articuler une dynamique inter-associative entre des organisations de Larache et Moulay Bousselham dont le tissu associatif est plus

faible, le programme a permis de créer une synergie entre les deux zones, importante pour l'organisation des événements et des caravanes. L'Unité dispose d'atouts importants comme son ancrage territorial et social grâce au travail de proximité réalisé dans les zones de Larache et Moulay Bousselham, les formations et le savoir faire acquis (expérience des cellules CNSS et identité transmises aux différentes associations membres de l'Unité).

La viabilité de l'Unité comme structure n'a donc pas été garantie. Certains partenaires considèrent que la viabilité du programme passe par l'Association des Femmes Promotrices mais cette solution ne semble pas tout à fait satisfaisante dans la mesure où l'Association ne peut pas assurer la continuité de toutes les fonctions de l'Unité et de l'Observatoire. La dynamique inter-associative pour la défense des DESC, amorcée par l'Unité s'en trouve exclue. La vocation première de l'Unité étant de créer un espace de travail en commun basé sur les synergies et complémentarités et fonctionnant comme un pole de pression, promotion et défense des DESC dans le secteur agricole. Ce défi n'a pas été surmonté. Il convient de souligner la difficulté d'articuler un réseau de ce type, même s'il s'agit d'une **intervention toute a fait pertinente tout comme la méthodologie suivie pour y parvenir**: un processus qui s'est construit à partir du travail en commun et des synergies créées autour d'actions concrètes comme l'organisation des caravanes de sensibilisation tout en essayant d'éviter les écueils qui ont conduit un bon nombre de construction de réseaux à l'échec (imposition par le haut ; manque de culture et expérience de travail en commun, divergences de positionnement ; divergences idéologiques).

Néanmoins, à la fin du programme, la continuité de l'Unité n'a pas été assurée et son processus de formalisation a été interrompu même **si une certaine dynamique inter-associative autour de la défense des DESC continue mais de façon beaucoup plus erratique**. Il s'agit d'un point important qui compromet la viabilité et durabilité d'une partie des actions et des dynamiques créées au sein de la convention.

L'Association des femmes Promotrices a des atouts pour assurer sa viabilité :

- La grande motivation et le bon niveau d'appropriation du projet : Les FP ont suivi de nombreuses formations et ont acquis un savoir faire grâce à leurs participation aux différentes activités du programme même s'il existe des niveaux différents entre la première promotion (2ème année de la convention) et la dernière (4ème année de la convention). Ces formations ont permis de renforcer les capacités de l'association sur plusieurs volets (droits, formulation de projets, prise de parole, leadership) qui, mises à profit, peuvent garantir une certaine continuité aux activités mises en place dans le cadre du projet.

- Les liens tissés avec d'autres associations membres de l'Unité et des associations locales des douars avec lesquelles l'AFP maintient un niveau de collaboration informel constituent aussi des opportunités pour renforcer leur expérience dans le domaine associatif tout comme les nouveaux programmes en cours avec OXFAM qui vont permettre de continuer à renforcer l'Association (projet avec l'Agence Catalane ; *Convenio* de l'AECID avec le MPDL).
- Les relations avec RADEV constituent aussi un atout en terme de soutien et continuité de l'apprentissage, expérience, formation et opportunités de mettre en œuvre de nouveaux projets.

Mais il existe aussi **des risques qui peuvent remettre en cause cette viabilité** :

- Le parrainage de RADEV peut être positif mais cette tutelle peut aussi limiter son indépendance et freiner son autonomisation.
- Le parcours personnel des Femmes Promotrices et la difficulté pour les femmes de combiner engagement associatif, travail et responsabilités au sein de leurs familles
- Le manque de ressources financières pour mener à bien des projets
- L'Association des Femmes Promotrices ne peut pas non plus assurer la continuité de l'ensemble des activités mises en œuvre dans le cadre de projet comme celles développées dans le cadre de l'Observatoire qui devrait s'appuyer sur une dynamique inter-associative plus large.
- Une tendance à concentrer toutes les activités sur la présidente Cherifa Beja. (participation aux séminaires nationaux et internationaux).

En ce qui concerne **l'Observatoire, sa continuité n'a pas été garantie**. Abrité par MS durant la durée de vie du projet, il n'y a pas eu d'accord entre les partenaires sur la façon de donner continuité aux actions réalisées. Cette continuité supposerait aussi de disposer des ressources humaines et financières nécessaires à son fonctionnement. Il s'agit pourtant d'un mécanisme pertinent aussi bien en ce qui concerne le recueil des informations sur les violations des droits du travail dans le secteur agricole comme pour la dynamique de collaboration créée avec les Institutions. Sans le soutien d'une entité ce mécanisme risque de disparaître alors même que les bases de travail son jetées et devraient être capitalisées.

La continuité des relations de collaboration établies avec la CNSS/inspection du travail et les différents partenaires de la société civile parties prenantes du projet est aussi incertaine car ces relations dépendent beaucoup de la personne responsable. La durabilité du cadre de collaboration entre les institutions et les OSC devrait reposer sur la mise en place de mécanismes de collaboration plus pérennes

ou sur la base d'accords de collaboration pour assurer la continuité et la stabilité du travail réalisé.

Il y a lieu de souligner l'importance d'assurer la continuité de ce type de projet qui pour opérer les changements escomptés doit s'installer dans la durée : il fait appel à des processus de longue haleine comme les changements de mentalités et comportements (population des douars), le renforcement des capacités du tissu associatif en matière de plaidoyer et défense.

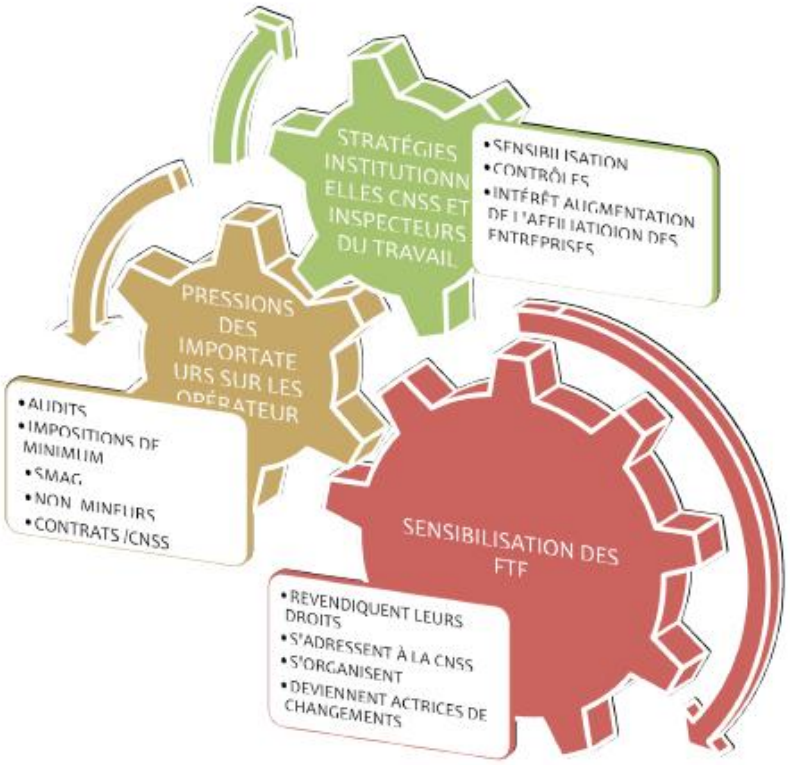


Ilustración 2 PROCESSUS ENCLENCHÉS PAR LE PROGRAMME OXFAM

6.5. PARTICIPATION ET AUTONOMISATION

Le programme a suivi **une approche participative** et a impliqué les différents groupes de bénéficiaires ciblés durant les différentes phases su projet. Cette participation a été effective depuis le début en ce qui concerne l'Unité et la préparation des caravanes. Les FP ont, elles aussi, pu participé pleinement aux différentes phases du projet et plus particulièrement dans le cadre du PAC 5 où elles ont pu identifier, planifier et exécuter leur propre projet de sensibilisation.

Le programme a aussi **mis en place les conditions nécessaires pour que cette participation soit active** et que les FTF puissent progressivement surmonter des obstacles significatifs comme la méfiance des familles par rapport à leurs activités et

les déplacements nécessaires pour le suivi des formations. Des mesures ont été prises comme l'invitation de leurs familles et plus particulièrement les membres masculins aux différentes activités du programme pour une mise en confiance qui s'est construite au fur et à mesure. Le fait de s'être déplacé dans les douars au départ a aussi facilité cette mise en confiance. La formation et la capacitation des FP est une stratégie participative et a permis d'obtenir un niveau élevé d'appropriation.

Les caravanes ont joué un rôle clef ainsi que la participation directe des Femmes Promotrices dans les actions de sensibilisation. La diffusion des connaissances acquises à d'autres femmes dans le lieu de travail a permis de renforcer leur estime de soi et l'une des grandes réussites du *convenio* est sans aucun doute la confiance en soi que ces femmes ont acquise.

La **participation de quelques femmes promotrices** comme la présidente de l'AFP, Cherifa Béja **aux actions internationales** a permis de renforcer leur leadership, leurs capacités de prendre la parole et de s'exprimer devant différents acteurs. Le fait de les avoir impliqué dans la stratégie internationale a favorisé **leur prise de conscience de l'importance du plaidoyer au niveau national comme international** pour l'amélioration de leurs conditions de travail et la défense et protection de leurs droits en général. Cette participation pourrait être améliorée en renforçant la capacité des femmes à s'exprimer dans d'autres langues (anglais ou français).

Le programme a aussi permis une autonomisation des femmes qui a aussi eu des effets positifs en termes de légitimité et crédibilité aussi bien au sein de leurs communautés, famille que dans le cadre des relations de travail.

En ce qui concerne les associations de l'Unité il convient de signaler cependant que les conditions imposées au départ en termes de participation des femmes ont pu limiter la participation des associations à l'Unité bien que par la suite cette stratégie ait permis une meilleure intégration des femmes au sein du tissu associatif local. Il aurait peut être fallu imaginer d'autres mesures d'encouragement pour favoriser la participation des femmes et leur engagement associatif et intégration dans le tissu associatif local.

7. CONCLUSIONS

Le programme développé par OXFAM est une **expérience pionnière** dont les objectifs sont ambitieux compte tenu des contraintes externes et de l'absence d'interventions de ce type dans le secteur.

Il s'agit d'un **programme à la pertinence très élevée** aussi bien en ce qui concerne la définition de ses objectifs comme la conception des stratégies et actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Cette pertinence est rehaussée par l'absence d'initiatives de ce type dans le domaine de la défense des DESC dans le secteur agricole et la grande vulnérabilité du collectif ciblé. **D'où l'intérêt de poursuivre les interventions** sur cette ligne de travail et de permettre que les dynamiques et les processus engagés au niveau des 3 axes du programme puissent continuer.

Le programme a obtenu d'importants résultats qualitatifs au niveau des deux axes de l'intervention avec des changements non réversibles. **Le degré d'atteinte des principaux résultats est satisfaisant dans l'ensemble même si les performances sont un peu moins bonnes pour le second résultat correspondant à la mise en place d'un mécanisme d'audit social.**

Le **premier axe de travail développé autour du projet campagne et centré sur la sensibilisation des FTF** (caravanes) sur les problèmes identité et CNSS a bien fonctionné et des résultats tangibles ont été atteints. Il en est de même pour le **volet formation et le renforcement des capacités des membres de l'Unité** et leur participation active aux caravanes. Les actions menées dans les douars ont été efficaces et bien orientées pour répondre aux besoins et demandes des FTF. Les stratégies de sensibilisation ont favorisé d'importants changements au niveau des comportements et prises de conscience du collectif ciblé.

En ce qui concerne **le second résultat** du programme correspondant à la mise en place d'un mécanisme d'audit social les performances sont moins bonnes en raison des incidents liés au changement de partenaires et le fait que certains indicateurs soient mal formulés rend plus difficile l'évaluation de l'efficacité de ce résultat. **Pour le troisième résultat** le groupe des Femmes Promotrices a reçu de nombreuses formations et expériences de travail qui ont pu aussi être renforcées lors de la mise en œuvre de la prolongation du programme (activités du PAC 5 menées à bien par les FP.

OXFAM et ses partenaires ont fait preuve d'une **bonne adaptation aux défis et enjeux du champ d'intervention** et ont eu une **bonne capacité de réaction face aux imprévus pour modifier et changer de stratégies** face aux problèmes survenus (grâce aussi à la flexibilité du bailleur de fonds).

L'importance des résultats obtenus tient à la mise en place et articulation de diverses stratégies orientées d'une part vers la sensibilisation et le renforcement

des capacités des différents partenaires pour défendre effectivement les DESC des FTF, le plaidoyer national et international et la mobilisation de nombreux acteurs.

L'approche communautaire est un élément clef du programme. Au cœur des différentes stratégies les FTF ont acquis une capacité d'organisation et de défense de leurs droits et sont devenues actrices de leur propre changement. Elles ont été sollicitées et ont participé à toutes les phases de l'intervention (identification, mise en œuvre et évaluation des résultats). Le niveau de participation et appropriation des FTF dans le cadre du programme a été exemplaire.

Le renforcement de capacités des partenaires est très concluant aussi bien en ce qui **concerne les compétences transversales** (gestion, communication, genre…) comme les connaissances acquises sur les **thématiques abordées dans le cadre du projet comme l'acquisition d'un savoir faire en matière de défense des DESC** et de la protection sociale.

Cette dynamique a aussi favorisé une meilleure intégration de ces associations au sein de leurs communautés et a favorisé le réveil d'un sentiment de citoyenneté.

Il s'agit donc d'un programme ambitieux **qui a mis en relation de nombreux acteurs** (organisations de la société civile, institutions, bénéficiaires, acteurs privés) **entretenant entre eux des relations complexes**. Agir sur la nature de ces relations n'étaient pas facile mais le programme a réussi à **générer de nouvelles dynamiques relationnelles** avec les institutions et acteurs privés directement concernées par le programme.

Des **points faibles** cependant sont aussi à signaler concernant certains aspects comme le **volet communication** ou le **système de suivi évaluation apprentissage** qui n'a pas été optimisé et pleinement exploité par les partenaires ce qui a aussi affaibli leurs capacités de systématiser les données relatives aux résultats des différentes actions menées.

Des déficits ont aussi **été observés par rapport aux indicateurs** permettant de mieux mesurer l'efficacité des actions menées pour l'obtention des résultats et objectifs spécifiques du programme. Des indicateurs simples permettant de mesurer l'évolution de l'engagement institutionnel ou la coopération avec les entreprises font aussi défaut.

Le programme a enclenché des processus et des dynamiques vouées à perdurer mais n'a pas réussi à pérenniser une structure abritant ou soutenant le mécanisme d'audit social, l'Observatoire. Les dynamiques de coopération et coordination inter-associatives ont été enclenchées mais leur durabilité va dépendre de la volonté des membres de l'Unité de continuer à coordonner leurs actions. Il en est de même pour la continuité de la collaboration établie avec les acteurs institutionnels dépendant aussi de la bonne volonté de la personne assumant ce poste.

Le programme est devenu une référence et un exemple de bonnes pratiques (surtout au niveau international) et il est appelé à être modélisé. Sa visibilité aurait pu être renforcée au niveau national (champ médiatique, plaidoyer auprès de diverses institutions).

8. APPRENTISSAGES

Comme il s'agit d'un programme qui a bien fonctionné et qui a mis en place des stratégies innovantes il est important d'identifier les principales leçons apprises de l'expérience. Cet exercice devrait être approfonfi et élargi dans le cadre du processus de modélisation du programme. Une analyse détaillée de chacun des axes du projet pour en dégager les points forts, les points faibles, les défis et opportunités devraient faire l'objet d'un exercice participatif avec les partenaires directement concernés.

Certaines leçons apprises par les partenaires du programme ont été intégrées dans d'autres programmes similaires comme celui qu'OXFAM est en train de développé dans le Gharb avec le soutien de l'Union Européenne :

- La première concerne la méthode suivie pour **le renforcement des capacités et l'organisation des FTF** : l'idée d'échelonner les promotions en sélectionnant un groupe de 25 femmes chaque année n'a pas été reprises et une seule promotion a été choisie pour éviter les inégalités que la première solution pouvait générer entre les Femmes Promotrices (années de formation et expériences acquises).
- Le **rattachement de la cellule CNSS aux caravanes** pour renforcer l'efficacité et l'efficience de ce mécanisme et le rattachement de la cellule identité à l'Observatoire dont le travail est axé sur la défense des droits.
- L'introduction de nouvelles thématiques prioritaires pour les FTF comme les volets santé et environnement
- En ce qui concerne **l'implantation du système de suivi, évaluation et apprentissage SSEA** : les leçons apprises pour optimiser son fonctionnement et appropriation par les partenaires signalent :
    - Prévoir les ressources nécessaires
    - Un suivi plus rapproché des partenaires pour détecter les obstacles et les difficultés rencontrées par chacun
    - Renforcer la formation

9. RECOMMANDATIONS

1. Recommandation par rapport à la systématisation et diffusion des résultats : un effort de synthèse et systématisation des données qui permettrait aussi une meilleure visibilité des résultats du projet.

- Renforcer la formulation du programme avec des indicateurs simplifiés, mesurables et plus précis
- Faciliter avec plus de formation et suivi la pleine appropriation et intégration par les partenaires du SSEA
- Consolider, systématiser et améliorer la diffusion des résultats du *Convenio*
- Renforcer les capacités des partenaires dans la présentation de rapports de qualité avec des analyses plus rigoureuses et des recommandations plus spécifiques.
- Renforcer la stratégie de communication globale du programme et les outils de communication des partenaires pour assurer une diffusion optimum des résultats.
- Renforcer aussi la visibilité de l'Association des Femmes Promotrices avec une page web basique ou un apprentissage en matière de gestion des réseaux sociaux
- Budgétiser la traduction des rapports les plus importants pour renforcer leur diffusion internationale (comme les rapports de l'Observatoire).

2. **La modélisation du programme:**

- Comme il s'agit d'une expérience vouée à être modélisée et répliquée dans d'autres secteurs il conviendrait de systématiser l'expérience du programme de façon résumée et en dégager les principaux enseignements pour en faire un outil pratique de présentation et de plaidoyer pour de nouveaux projets ou actions. L'élaboration de supports de communication simples pour présenter ce modèle de projet pour de futures applications serait aussi nécessaire.

3. La continuité du mécanisme d'audit social et l'exploitation des outils de recueil d'information

La création d'un mécanisme citoyen d'audit social est une action très pertinente tout comme la remontée des informations basée sur le travail de proximité réalisée dans le cadre du projet campagne pour les autres stratégies de plaidoyer nationales et internationales d'où la nécessaire réflexion sur la façon d'en assurer la continuité.

- Le travail réalisé dans les 120 douars et les différents outils mis en place pour le recueil d'information **constituent une bonne base pour construire un autre projet sur laquelle différentes activités pourraient se greffer pour donner suite à l'Observatoire.** Les associations des douars ou l'Association des Femmes Promotrices pourraient être des relais clefs pour la mise en place de mécanismes de suivi de la situation et conditions de travail de la FTF avec des outils de recueil d'informations simplifiés. D'autres entités pourraient se charger du traitement de ces données recueillies et de l'élaboration de rapports de suivi à partir des données traités compilées et systématisées ainsi que de leurs diffusions (OXFAM ou autre association partenaire).

- L'Association des Femmes Promotrices peut jouer un rôle clef pour assurer la continuité d'un mécanisme comme celui de l'Observatoire. Il s'agirait de renforcer leurs capacités en matière de recueil de données et de suivi (obtention CNI, CNSS, amélioration conditions de travail, transport, relations de pouvoir au sein de la famille, contrôle des ressources) qui peuvent servir d'informations utiles et de ligne de base pour d'autres projets.

- Explorer la possibilité de mettre en place (dialogue avec les partenaires du convenio) **un mécanisme simple à moindre frais** (aussi bien en ressources humaines que financières) pour continuer à travailler sur le recueil d'informations au niveau des douars : suivi et monitoring de la situation des FTF.

- Pour assurer la continuité de l'Observatoire il serait important de trouver une formule participative pour en faire un mécanisme partagé et non lié à une seule organisation

- *Explorer des possibilités de partenariat OIT/ONUfemmes*

4. En ce qui concerne les relations avec les institutions et les acteurs privés il s'agirait de renforcer l'implication en amont des différents acteurs publics et privés et de créer plus d'espaces de dialogue avec divers représentants de l'administration publique (ministères).

5. Utiliser à bon escient les enseignements tirés du programme et renforcer les approches holistiques (ex : les liens avec les droits des femmes dans le cadre de la famille, le milieu du travail) et élargir les formations et les actions d'incidence à partir de cette approche avec comme référence le cadre juridique.

6. Dans le même ordre il serait important d'élaborer un rapport global avec les résultats finaux du programme pour capitaliser l'expérience et en diffuser les principaux résultats obtenus.

7. Renforcer la communication des résultats auprès des autorités locales (communes, leaders associatifs, autorités traditionnelles dans les douars..) pour augmenter l'appropriation du projet au niveau local.

8. Intégrer de nouvelles thématiques de travail prioritaires pour les FTF et explorer de possibles interventions.