

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة للجماعات الترابية
DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES



Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes
et l'autonomisation des femmes

Evaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc – Direction Générale des Collectivités Territoriales et ONU Femmes pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre

RAPPORT FINAL

Pays : Maroc

Période d'exécution du projet : du 1^e mars 2017 au 30 juin 2022

Les vues exprimées dans ce rapport n'engagent que son auteur et ne reflètent pas les positions d'ONU Femmes et celles de l'Etat du Maroc sur les sujets abordés.

Dr. Serigne-Bamba GAYE, consultant international

Table of Contents

1	<i>Introduction</i>	11
1.1.	But et utilisation de l'évaluation	12
1.2.	Objectifs de l'évaluation	13
1.3.	Portée de l'évaluation	13
2	<i>Contexte d'égalité de genre et droits humains et présentation du projet</i>	16
2.3	En matière d'autonomisation économique des femmes	17
2.4.	En matière de protection	19
2.5.	Présentation du projet	20
3	<i>Méthodologie de l'évaluation</i>	23
3.1.	Approche holistique et présentation du cadre de résultats	23
3.2.	Les outils de collecte des données	25
3.6.	L'analyse et l'interprétation des données recueillies	27
3.7.	Les limites dans la collecte des données et les difficultés rencontrées	28
4	<i>Les constats de l'évaluation</i>	28
	OUTCOME 1 : Le processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCL et des collectivités territoriales cibles est renforcé	33
	Output 1.1 : La Direction Générale des Collectivités Locales met en œuvre son plan d'action genre en matière de formation, et assure son suivi	33
	Output 1.2 : Les élus/es locaux/les ont les compétences renforcées dans le domaine de l'intégration de l'égalité de genre et de la gouvernance territoriale sensible au genre	33
	OUTCOME 2 : Les collectivités territoriales disposent des mécanismes de mise en place, opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre	34
5	<i>Conclusions</i>	45
6	<i>Recommandations</i>	47
7	<i>Leçons apprises</i>	51
8	<i>ANNEXES</i>	53

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les questions de l'évaluation	17
Tableau 2 : Les parties prenantes du projet	26
Tableau 3 : Les parties prenantes interviewées	28
Tableau 4 : Les résultats et les produits du projet	33
Tableau 5 : Etat de réalisation des résultats	43
Tableau 6 : Les recommandations et leur calendrier de mise en œuvre	64

Liste des acronymes

AEF	Autonomisation Economique des Femmes et des Filles.
AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CEDEF	Convention pour l’Elimination de toutes les Formes de Discriminations à l’Egard des Femmes
COVID	Corona Virus
CPN	Comité National de Pilotage
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
FAMSI	Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale
ICRAM	Initiatives Concertées pour le Renforcement des Acquis des marocaines
IEECAG	Instances de l’Equité, de l’Egalité de Chances et de l’Approche Genre
MI	Ministère de l’Intérieur
NEX	National Exécution (Exécution nationale)
OCHA	Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale :
ONU FEMMES	Entité des Nations Unies pour l’Egalité des Sexes et l’Autonomisation des Femmes
PAPC	Programme d’Appui à l’Amélioration de la Performance des Communes
ONU	Organisation des Nations Unies
PBSG	Planification et Budgétisation Sensibles au Genre
PNUAD	Programme Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRD	Plan Régional de Développement
SNUD	Système des Nations Unies
UNCT	Equipe – Pays des Nations Unies
VBG / VSBG	Violence Basée sur le Genre / Violence Sexuelle et Basée sur le Genre

Remerciements

Le consultant international tient à remercier :

- Le Groupe de référence composé de l'équipe d'ONU Femmes Maroc et des cadres de la Direction générale des Collectivités territoriales qui a joué un rôle central dans la conduite de cette évaluation ainsi que dans la validation des différents livrables ;
- Les responsables du Ministère de l'Intérieur en particulier ceux de la Direction Générale de Collectivités territoriales (DGCT) qui ont bien voulu répondre à nos questions et nous transmettre des documents et informations qui ont été très utiles pour mener ce travail ;
- Toutes les parties prenantes qui ont bien voulu nous recevoir, échanger avec nous et surtout répondre aux questionnaires ;
- Toute l'équipe d'ONU Femmes Maroc pour leur grande mobilisation tout au long de cette évaluation.

Résumé de l'évaluation

Le Ministère de l'Intérieur et le bureau Maroc de l'ONU Femmes ont signé en 2017 une convention de partenariat pour la période 2017-2021 visant à renforcer les acquis de leur collaboration dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Dans le cadre de ce partenariat, un projet sur la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre a été lancé. Ce projet vise à consolider les résultats issus de la première convention de partenariat signée en 2014 et vise à renforcer la prise en compte du genre dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'institutionnalisation du genre au niveau national et territorial. De manière plus spécifique, il vise le renforcement du processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) et des collectivités territoriales et la mise en place, l'opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre.

Dans le cadre de cette évaluation, ONU Femmes et la DGCT ont recruté un consultant international pour faire une évaluation finale indépendante du projet.

Cette évaluation a pour but d'analyser les résultats obtenus par le projet en vue d'améliorer la conception et la mise en œuvre de projets et programmes futurs. Et plus spécifiquement, il vise à :

- Analyser le degré de contribution du projet à répondre aux besoins de ses bénéficiaires et de ses partenaires ;
- Mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés à ce jour ;
- Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements ;
- Identifier l'apport d'ONU Femmes et son engagement dans la mise en œuvre des activités du projet.

Les résultats de l'évaluation alimenteront la réflexion sur l'approfondissement de la gouvernance territoriale sensible au genre, l'engagement du Maroc dans ce domaine et le positionnement du ministère de l'Intérieur à travers la DGCT à renforcer son leadership dans ce processus. Le rapport d'évaluation constitue pour ONU Femmes Maroc une matérialisation de la redevabilité dans la mise en œuvre des programmes, une source d'apprentissage et de prise de décision, et un outil de mobilisation des parties prenantes pour plus d'engagement à la réalisation de son mandat. Ils lui permettront également de renforcer son positionnement stratégique au sein du Système des Nations Unies (SNUD) au Maroc.

L'évaluation couvre les champs d'interventions d'ONU Femmes Maroc notamment en matière de participation, de protection et d'autonomisation économique des femmes et des filles. Elle met l'accent sur sa contribution dans la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Les principales parties prenantes dans la mise en œuvre du projet ont été consultées à travers des outils de collecte de l'information.

L'approche méthodologique de cette évaluation a été participative et formative et a permis d'obtenir des informations de nature différente à des niveaux différents (stratégique, opérationnel, financier, etc.).

La démarche de collecte de données a inclus l'analyse documentaire, l'organisation des entretiens individuels et des focus groups (groupes de discussions) avec les parties prenantes au niveau national et territorial. Les sources d'information ont été triangulées, chaque fois que possible, en combinant l'analyse documentaire et des données primaires. Une matrice d'évaluation regroupant l'ensemble des questionnements à vérifier a été adoptée en amont de la mission. L'approche genre et fondée sur les droits humains a été utilisée durant les phases de collecte, d'analyse et de synthèse des données afin de déterminer les rôles des titulaires de pouvoir, de responsabilité et de droits ainsi que l'identification des inégalités de genre.

L'évaluation indépendante tient compte des principes et normes édictés par les guides d'évaluation, en particulier le manuel pour la gestion des évaluations sensibles au genre (ONU Femmes, 2015), les règles d'évaluation applicables au Système des Nations Unies (UNEG, 2005), les critères d'évaluation révisés et actualisés du Comité d'Aide au Développement (OCDE, 2020 pour l'identification des critères d'évaluation : *(i) pertinence, (ii) efficacité, (iii) efficience, (iv) durabilité et (v) égalité de genre et droits de l'homme*). Pour répondre aux objectifs de l'évaluation et aux questions clés contenues dans les termes de référence et suivant les conclusions du rapport de démarrage et de la réunion de cadrage, 19 questions principales ont été formulées. Ces questions validées par ONU Femmes et la DGCT ont été administrées auprès des parties prenantes (ONU Femmes, DGCT, régions cibles, les bénéficiaires du projet) à travers deux questionnaires (parties prenantes et ONU Femmes) et un guide d'entretien pour les focus groups. Les données collectées ont été traitées, analysées et interprétées tout en assurant un contrôle qualité permanent et une triangulation en vue d'éviter les biais méthodologiques. L'approche méthodologique et ses limites sont présentées en détail dans le rapport.

L'analyse par critère fait ressortir les constats suivants :

Pertinence

Le projet est une réponse adéquate et utile aux besoins du pays en matière de gouvernance territoriale sensible au genre. L'appui d'ONU Femmes tout comme celui du système des Nations unies au Maroc, à travers l'UNDAF, illustrent leur adhésion aux principes de la Déclaration de Paris¹ qui stipulent un alignement de l'aide au développement sur les priorités nationales. De même, le programme est en phase avec les normes internationales en matière d'égalité en genre ainsi qu'avec la Constitution du Royaume.

La valeur ajoutée d'ONU Femmes dans cet appui multiforme est de veiller à la prise en compte de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes à tous les niveaux du processus et à appuyer le gouvernement, les collectivités territoriales, la société civile, et les médias à devenir plus sensibles au genre.

¹ La Déclaration de Paris, adoptée lors du Forum de haut niveau en 2005 sur l'efficacité de l'aide, s'articule autour de 5 principes : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle.

Efficacité

La démarche stratégique adoptée ainsi que les partenariats établis entre le programme et les bénéficiaires ont permis de renforcer les relations de confiance entre acteurs et cela a facilité la programmation de la planification des activités qui reflètent les besoins réels des titulaires de droits et d'obligations en matière de gouvernance territoriale sensible au genre. Cette approche a permis d'aboutir à des résultats tangibles et à l'atteinte des effets programmés. La théorie du changement que véhicule le projet a été vérifiée car sa démarche causale a été suivie tant au niveau de la planification des activités que dans leur mise en œuvre sur le terrain. L'appui accordé par le projet aux bénéficiaires a contribué à des changements importants qui font d'eux des acteurs transformateurs de la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc

Efficienne

L'existence de ressources disponibles tout au long de la mise en œuvre de la Convention a permis d'aboutir à des résultats tangibles et importants. Elle traduit également, la volonté de la partie nationale, MI/DGCT à jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre. Elle montre également, la bonne capacité d'ONU Femmes à mobiliser des ressources et à adapter son programme sur les priorités nationales et les défis émergents.

Durabilité

L'appropriation des acquis des résultats obtenus par le projet doit être renforcée au niveau des bénéficiaires pour assurer la durabilité de ces résultats et relever les défis auxquels le projet a été confronté. La signature de la 3^e convention de partenariat entre ONU Femmes et le MI/DGCT devra accorder une place centrale à la durabilité des résultats majeurs obtenus au cours de la mise en œuvre de la 1^e et 2^e convention.

Genre et droits humains

Le projet a pris en considération les principaux instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux qui garantissent les droits humains. De même, les normes internationales, régionales et nationales en matière d'égalité de genre sont prises en considération. Cette prise en compte permet au projet d'être en phase avec la forte volonté politique du gouvernement de bâtir au Maroc une régionalisation avancée et que l'égalité entre les hommes et les femmes soit effective au niveau national et local et les questions liées au développement durable soient enchâssées dans ce processus.

Les recommandations suivantes ont été formulées pour assurer la durabilité des résultats.

- **Recommandation 1** : Diffuser les deux modules de formation, devenus des référentiels en matière de formation sur la gouvernance sensible au genre depuis leur validation par le MI/DGCT. Il convient d'assurer une diffusion assez large de ces documents, notamment sur l'étendue du territoire national en français et surtout en arabe. Cette demande est revenue plusieurs fois au cours des entrevues. En effet, ces modules de formation ont suscité un vif intérêt au niveau des bénéficiaires de formation. La dissémination des outils de formation en genre et en planification dans d'autres collectivités territoriales d'ici à

2024 va contribuer à renforcer le nombre de collectivités locales qui respectent les dispositions de la loi en matière de planification et de budgétisation sensible au genre.

- **Recommandation 2** : Créer dans chaque région un vivier de formateurs. Dans ce cas, il convient de former d'abord des formateurs qui vont se charger de disséminer les formations que proposent les deux référentiels. Un plan d'action en matière de renforcement des capacités avec une programmation dans le court et le moyen terme pourrait être élaboré à cet effet par la DGCT. Sous ce rapport, un effort devra être fourni pour former le maximum de formateurs dans les régions et à terme avoir un vivier de formateurs dans chaque région, voire dans chaque province du Royaume. En effet, il faudra donner une chance à toutes les collectivités territoriales de bénéficier de ces formations afin que la régionalisation avancée puisse devenir une réalité partout dans le pays notamment dans les communes rurales qui entraînent beaucoup d'handicaps dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre.
- **Recommandation 3** : Repenser l'articulation entre genre, développement durable et droits humains afin que la question de l'environnement puisse intégrer la problématique des droits humains : le droit à un environnement décent, la protection des populations vulnérables y compris les femmes dans le cadre du changement climatique, la question de l'équité environnementale, etc. Autant de questions qui sont en relation directe avec la gouvernance territoriale sensible au genre. En effet, c'est au niveau des collectivités territoriales que se posent d'abord la question de l'impact des changements climatiques sur les populations y compris les femmes. Les plans locaux de développement devraient l'aborder, mais de manière holistique.
- **Recommandation 4** : Renforcer davantage les capacités des organisations de la société civile afin d'accélérer la prise en compte de la dimension genre dans la gouvernance territoriale. En effet, si les IEECAG sont appuyées par le projet, il serait bon dans le cadre de futurs projets d'élargir cet appui à d'autres organisations qui ne sont captées au sein de ces instances. Les entretiens ont montré qu'il y a une forte demande en renforcement des capacités de la part des femmes dans plusieurs domaines comme le genre, le leadership, la gestion et le financement de microprojets générateurs de revenus, etc.
- **Recommandation 5** : Initier le processus de renforcement de capacités dès le début de la législature afin de permettre aux bénéficiaires de capitaliser sur les connaissances acquises tout au long de leur mandat. Cela va leur permettre de participer à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques territoriales avec les compétences nécessaires et de veiller à l'effectivité de la prise en compte de l'égalité de genre dans celles-ci.
- **Recommandation 6** : Impliquer le secteur privé dans les activités des prochains projets sur la gouvernance territoriale sensible au genre afin qu'il participe pleinement à l'atteinte des objectifs que le Royaume s'est fixé en la matière d'égalité hommes et femmes dans les entreprises et la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans le monde du travail. Il convient également d'appuyer toute initiative visant à renforcer la participation du secteur privé dans l'élaboration des politiques publiques territoriales sensibles au genre. On pourrait dans cette perspective envisager

d'intégrer le secteur privé dans les organes de gouvernance du projet au niveau local, les comités techniques régionaux (CTR). Toujours dans le même sillage, on pourrait inclure les membres du secteur privé comme bénéficiaires des formations au niveau régional dans un premier temps, et communal dans un deuxième temps.

- **Recommandation 7** : Diversifier les modalités de la formation (présentiel, distanciel, hybride) afin de répondre aux besoins des bénéficiaires (la plupart ont des contraintes professionnelles) et de toucher le plus grand nombre de bénéficiaires. Le projet a acquis une expérience en formation en ligne durant la pandémie de la COVID-19. Mais aussi dédier plus de ressources au volet de renforcement de capacités afin d'élargir les formations à d'autres parties prenantes au niveau national.
- **Recommandation 8** : Renforcer l'intégration des personnes vulnérables y compris les personnes en situation de handicap. Cette question est abordée à la marge par les modules de formation. L'approche des Nations unies : « Ne laisser personne de côté » pourrait servir de cadre pour mieux repenser la problématique de la prise en charge des personnes vulnérables, y compris celles vivant avec un handicap au niveau des collectivités territoriales. La problématique de l'inclusion des groupes vulnérables devrait davantage figurer dans les actions des futurs projets sur la gouvernance territoriale sensible au genre.
- **Recommandation 9** : Impliquer dans les activités du projet au sein des collectivités territoriales les acteurs techniques ayant un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de développement locaux, notamment les membres des Agences Régionales d'Exécution des Projets.
- **Recommandation 10** : Renforcer davantage la collecte des données périodique sur le terrain et assurer leur désagrégation par sexe, localité, activité socioprofessionnelle, etc.

1 Introduction

Le Maroc s'est engagé depuis plus d'une décennie dans un vaste chantier de transformations sociales, de modernisation et d'approfondissement de son modèle politique à travers des politiques publiques qui visent l'égalité, la promotion des droits des femmes et la prise en compte de ses droits et intérêts à tous les échelons administratifs du pays. Sous ce rapport, la constitution de 2011 apparaît comme le cadre de référence légal et politique à partir duquel toutes les lois organisant l'action publique tirent leur quintessence et leur pertinence. En effet, parmi les nombreuses innovations introduites par cette constitution, figure au premier plan la réaffirmation des droits de la femme, l'égalité entre hommes et femmes, et l'équité dans la mise en œuvre des politiques publiques afin de lutter contre les formes de discrimination et d'inégalités qui peuvent empêcher l'égalité de droit de devenir une égalité de fait pour toutes les citoyennes et tous les citoyens et à tous les niveaux du découpage administratif du pays. Ainsi, la régionalisation avancée, dont les trois lois de 2011 définissent la portée et les finalités stratégiques s'inscrivent dans ce sillage². Désormais, les régions, les provinces/préfectures, les communes disposent de vastes compétences en matière de développement, d'une autonomie de gestion et d'outils de planification et de gestion de la dépense publique pour rendre effective l'égalité entre hommes et femmes dans la mise en œuvre de leurs politiques publiques. L'Etat vise à travers la décentralisation à donner plus de pouvoirs et de légitimité aux conseils locaux, élus au suffrage universel, à répondre avec efficacité aux besoins des citoyennes et des citoyens. Cette subsidiarité confère donc aux collectivités territoriales un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des politiques élaborées par le gouvernement en vue de la transformation structurelle du Maroc. Mais en même temps, ces collectivités locales, tout comme l'Etat central, ont l'obligation d'enchâsser dans leur plan de développement toutes les modalités qui rendent effective l'égalité de genre. Ainsi donc, les programmes, les projets, les budgets, etc. doivent être sensibles au genre. Cette gouvernance sensible au genre est donc un processus qui se construit au jour le jour à travers une vision stratégique définie par la Constitution et les lois du Royaume et dont les acteurs principaux ont besoin de renforcement de capacités, d'accompagnement afin de rendre effective l'égalité de genre dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Ainsi, ONU Femmes et le MI-DGCT ont signé un partenariat stratégique en 2014 pour renforcer la gouvernance sensible au genre dans plusieurs collectivités territoriales ainsi que les capacités de plusieurs entités de la DGCT. ³ Ce partenariat a été renouvelé en 2017 afin de renforcer les résultats atteints dans une perspective de durabilité et de cohérence spatiale.

Le projet de partenariat entre MI-DGCT et ONU Femmes pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre (qui fait l'objet de la présente évaluation finale) est donc un continuum qui montre bien que l'on est dans un processus de construction complexe et protéiforme en matière de gouvernance sensible au genre au Maroc.

² Il s'agit de la loi 111.14 relative aux régions, la loi 112.14 relative aux préfectures et aux provinces et la loi 113.14 relative aux communes, promulguées en juillet 2015. Elles viennent élargir les compétences des collectivités territoriales à travers la mise en place du principe de libre administration.

³ Le partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes a vu la signature de trois conventions depuis 2014.

1.1. But et utilisation de l'évaluation

Cette évaluation finale est une étape importante dans la poursuite de la contribution d'ONU Femmes au Maroc à la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre. Sur la base des leçons apprises, des recommandations, des forces et faiblesses notées durant la période 2017-2021, d'éventuels ajustements seront apportés en vue de renforcer les résultats déjà atteints dans d'autres projets similaires et dans la troisième phase d'appui.

Elle permettra également à la DGCT de connaître les résultats atteints réellement sur le terrain en faveur des femmes et des filles, et ce grâce à sa coopération avec ONU Femmes en vue de rendre effective l'égalité de genre dans le domaine de la gouvernance territoriale.

Les résultats de l'évaluation alimenteront la réflexion sur l'approfondissement de la gouvernance territoriale sensible au genre, l'engagement du Maroc dans ce domaine et le positionnement du MI à travers la DGCT à renforcer son leadership dans ce processus. Le rapport d'évaluation constitue pour ONU Femmes Maroc une matérialisation de la redevabilité dans la mise en œuvre des programmes, une source d'apprentissage et de prise de décision, et un outil de mobilisation des parties prenantes pour plus d'engagement à la réalisation de son mandat. Ils lui permettront également de renforcer son positionnement stratégique au sein du Système des Nations Unies (SNUD).

Toutes les autres parties prenantes au processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au Maroc, du renforcement et de la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre pourront utiliser les résultats de cette évaluation à différentes fins :

- Le Gouvernement, les institutions nationales et les collectivités territoriales (titulaires d'obligations et de responsabilités) disposent, à travers ce rapport, (i) d'une source d'information et d'apprentissage pour une meilleure orientation des interventions, (ii) d'évidences pour apprécier le niveau de redevabilité et de crédibilité d'ONU Femmes, et (iii) d'une contribution pour améliorer la mobilisation des parties prenantes et la gestion des programmes nationaux en matière de gouvernance territoriale sensible au genre;
- Les partenaires au développement, y compris les agences du Système des Nations Unies et autres programmes des partenaires (titulaires d'obligations) trouvent en ce rapport, une contribution pour améliorer les orientations de leurs interventions ;
- L'évaluation présente pour les organisations de la société civile et les collectivités territoriales (titulaires d'obligations et de responsabilité), une opportunité d'apprentissage pour le renforcement de leur positionnement, de leur plaidoyer et de mobilisation des parties prenantes pour plus d'actions ;
- Le présent rapport constitue pour les principales parties prenantes une source d'informations sur les réalisations d'ONU Femmes et de la DGCT et représente un outil pour mobiliser et fédérer les partenaires autour des questions de l'ancrage de la gouvernance territoriale sensible au genre et de la promotion participation des femmes dans la vie politique et sociale du Royaume ;

- L'évaluation permettra également de fournir des éléments d'apprentissage pour le secteur privé pour mieux orienter leur participation aux programmes de développement, de gouvernance territoriale au Maroc.

1.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectif principal d'analyser le projet et ses résultats afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'interventions à venir.

De manière plus spécifique, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Analyser le degré de contribution du programme à répondre aux besoins de ses bénéficiaires et ses partenaires ;
- Mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés à ce jour ;
- Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements ;
- Identifier l'apport d'ONU Femmes et son engagement dans la mise en œuvre des activités du projet ;
- Mesurer le degré de prise en compte de l'égalité de genre et des droits humains dans les résultats atteints.

1.3. Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre les champs d'interventions d'ONU Femmes Maroc notamment en matière de participation et d'autonomisation économique des femmes et des filles. Elle met l'accent sur sa contribution dans la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre. Elle couvre la période 2017-2022.

L'évaluation a analysé les résultats atteints par le projet en fonction des objectifs prévus. Elle a élucidé les leçons apprises et les conclusions et proposé des recommandations opérationnelles afin de renforcer la durabilité des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre de la troisième convention de partenariat.

Les informations ont été collectées sur la mise en œuvre du projet auprès de parties prenantes dans les villes de Casablanca, Rabat, Fès, Meknès, Marrakech, Tétouan et Oujda. Au total, l'évaluation couvre la partie centrale (Rabat) et le niveau territorial du Royaume.

1.4. Critères et questions d'évaluation

L'évaluation indépendante tient compte des principes et normes édictés par les guides d'évaluation, en particulier le manuel pour la gestion des évaluations sensibles au genre (ONU Femmes, 2015)⁴, les règles d'évaluation applicables au système des Nations Unies (UNEG, 2005)⁵, les critères d'évaluation révisés et actualisés du Comité d'Aide au Développement

⁴ Gestion des évaluations sensibles au genre (Bureau Indépendant de l'Évaluation, 2015 : <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/un-women-evaluation-handbook-fr.pdf?la=en&vs=1802>

⁵ United Nations Evaluation Group, Règles d'évaluation applicables au sein du SNU, 2005 : <http://www.unevaluation.org/document/detail/21>

(OCDE, 2020)⁶ pour l'identification des critères d'évaluation : (i) pertinence, (ii) efficacité, (iii) efficience, (iv) durabilité ainsi que le critère(v) égalité de genre et droits de l'homme⁷. Pour répondre aux objectifs de l'évaluation et aux questions clés contenues dans les termes de référence et suivant les conclusions du rapport de démarrage et de la réunion de cadrage, 19 questions principales ont été formulées. Ces questions validées par ONU Femmes et la DGCT ont servi à élaborer les questionnaires des guides d'entretien qui ont été utilisés pour mener les entretiens individuels et des focus groups auprès des parties prenantes

⁶ Réseau CAD / OCDE, 2020 : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf>

⁷ Les termes de référence de l'évaluation n'ont pas retenu le critère sur la cohérence. C'est la raison pour laquelle, on ne l'a pris en considération dans ce rapport.

Les principales questions de l'évaluation sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Les questions de l'évaluation

	Critères	Questions d'évaluation
1.	Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les besoins et les priorités des groupes cibles, notamment les femmes les plus vulnérables ? 2. Dans quelle mesure l'appui d'ONU Femmes au projet est aligné sur les besoins nationaux et le cadre d'intervention des Nations Unies au Maroc en matière de gouvernance territoriale sensible au genre ?
2.	Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a-t-il adopté une approche stratégique et efficace pour promouvoir l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la gouvernance locale ? 2. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins identifiés dans la phase de conception ? Et comment ? 3. Dans quelle mesure ce projet a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ? 4. Est-ce que le projet a un effet catalyseur ? Comment ? Pourquoi ? Donner des exemples. 5. Les indicateurs du suivi et d'évaluation sont-ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du programme ?
3.	Efficience	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la communication et l'échange d'informations, etc.) ainsi que ses organes de gouvernance dont le comité de pilotage, ont-t-il été efficaces par rapport aux produits et effets obtenus et ont soutenu la mise en œuvre et le suivi du projet ? 2. Dans quelle mesure le projet a-t-il été développé, mis en œuvre, et suivi de manière participative incluant les acteurs concernés ? 3. Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens humains et financiers investis dans le programme ? 4. Quelles menaces, quels risques et d'autres difficultés ont émergé pendant l'exécution ? Dans quelle mesure ont-ils entravé l'atteinte des produits et des résultats attendus ? Quelles sont les mesures prises pour les surmonter ? 5. Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ? 6. Est-ce qu'une stratégie différente du projet, autre que celle utilisée, aurait mieux répondu aux besoins, aux priorités et au contexte ? Et pourquoi ?
4.	Durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les résultats obtenus par le projet ainsi que les mesures prises pour faciliter leur appropriation par les bénéficiaires peuvent-ils assurer la durabilité des effets ? 2. Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de créer une synergie avec les autres projets ou programmes appuyés par d'autres partenaires techniques et financiers
5.	Évaluation égalité de genre et en droits humains.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les cadres normatifs internationaux (CEDEF, Plateforme Beijing) ? Et les cadres normatifs nationaux ? 2. Les interventions du projet ont-elles examiné et se sont-elles adressées aux thématiques relatives aux droits humains et égalité de genre ? 3. Les interventions du projet ont-elles été conçues et fournies en tenant dûment compte des considérations environnementales ? 4. Les interventions du projet ont-elles contribué à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées ?

La matrice d'évaluation est présentée en détail en annexe n°5 du présent rapport. Tous les outils de collecte sont présentés en annexe n°3 du présent rapport. Ces outils ont été validés par ONU Femmes et la DGCT avant leur administration sur le terrain.

2 Contexte d'égalité de genre et droits humains et présentation du projet

2.1. Le cadre législatif et juridique

La question de l'égalité de genre et des droits humains constitue un enjeu central pour les autorités politiques du Royaume du Maroc comme en atteste l'adoption de la Constitution de 2011 qui accorde à cette question une place centrale. Celle-ci consacre, entre autres, l'égalité entre les femmes et les hommes et la participation de la femme dans la vie économique, sociale et politique du pays à tous les échelons administratifs. En effet, l'article 19 de la Constitution introduit le principe de parité et rend désormais constitutionnelles les mesures d'action affirmative au bénéfice des femmes.

Dans le sillage de la réforme constitutionnelle de 2011, le gouvernement a mis en œuvre plusieurs réformes qui visent à renforcer la gouvernance démocratique et la participation des femmes dans toutes les instances du pouvoir tant au niveau central que local. C'est dans ce cadre que s'inscrit la politique de régionalisation avancée qui crée trois types de collectivités locales : la région, la province/préfecture et la commune. Cette nouvelle architecture vise à décentraliser les politiques publiques afin qu'elles puissent satisfaire les besoins fondamentaux des Marocaines et des Marocains en matière de développement humain. Elle accorde également une large autonomie de gestion à ces collectivités territoriales. En effet, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (loi 111.14 relative aux régions, loi 112.14 relative aux préfectures et provinces et la loi 113.14 relative aux communes) et à leurs décrets d'application transfèrent à ces collectivités territoriales plusieurs domaines de compétences. Ces lois et leurs décrets d'application précisent et organisent les principes constitutionnels en matière d'égalité de genre et des droits humains à tous les échelons de la gouvernance territoriale tant en matière de participation des femmes dans la vie politique, de la prise en compte de leurs besoins spécifiques et de la mise en œuvre d'outils et de programmes de développement qui prennent en compte de manière effective la question du genre. Cette gouvernance territoriale sensible au genre constitue un maillon important de la politique de décentralisation avancée. Dans la même foulée, en 2013, le Royaume a élaboré un Plan gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes, l'Initiatives Concertées pour le Renforcement des Acquis des Marocaines (ICRAM). Ainsi, l'ICRAM 2013-2016 est un cadre de convergence des différents programmes dans le domaine de l'égalité et un mécanisme permettant la déclinaison territoriale des principes constitutionnels. Les résultats probants obtenus par ce programme ont permis au gouvernement de capitaliser sur ces résultats et d'initier un autre programme, l'ICRAM2 dont l'ambition ultime est de parvenir à l'horizon 2021 à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles en se basant sur une approche sensible aux droits humains.

Cet arsenal juridique vient compléter un ensemble de textes juridiques qui visent à améliorer la condition de la femme, parmi lesquels, on peut citer : le Code de la famille, la loi no 103.13 relative aux violences faites aux femmes, la loi 19.12 fixant les conditions de travail et d'emploi des travailleurs et travailleuses domestiques, etc.

Sur un autre plan, il convient de souligner l'adhésion du Maroc à l'Agenda 2030 des Objectifs du Développement durable (ODD) dont l'ODD 5 vise à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Le Maroc a ratifié l'Agenda 2063 de l'Union

africaine (UA) qui vise à valoriser les potentialités humaines du continent dont celles des femmes et des filles en vue de relever les défis en matière de lutte contre la pauvreté et de dignité humaine. Il en est de même du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples sur les droits des femmes en Afrique (Protocole de Maputo).

Le Maroc a également ratifié plusieurs conventions internationales, parmi lesquelles, on peut mentionner, entre autres, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, la Convention contre toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF). Le Maroc s'est également engagé à mettre en œuvre le Plan d'action de Beijing qui fait de l'autonomisation économique de la femme et de la fille un de ses 12 domaines prioritaires d'action.

Ainsi l'existence de ce cadre juridique et politique favorable aux femmes vise à lutter contre les inégalités sociales, politiques et culturelles qui bloquent la participation effective de celles-ci dans la vie politique et sociale du pays et la prise en compte de leurs besoins différenciés dans les politiques publiques tant au niveau national que local.

2.2. En matière de participation des femmes dans la vie politique

Cependant, malgré des avancées indéniables au cours des deux dernières décennies, des progrès restent à faire afin que les titulaires de droits puissent bénéficier de tous les droits que leur accorde la constitution. En effet, en dépit de progrès remarquables en matière de promotion des femmes dans la vie politique, celles-ci font encore face à de nombreux obstacles structurels qui freinent leur pleine implication dans les affaires du pays tant au niveau national que territorial. Ainsi, les femmes restent encore sous-représentées dans les postes de direction, les instances politiques, la fonction publique, le secteur privé, l'université et ce malgré leurs capacités reconnues et leur leadership. Il existe un décalage entre l'égalité de droit et l'égalité de fait comme le montrent, les statistiques ci-dessous :

En 2016, le pourcentage de femmes élues de la Chambre des Représentants représentait 20,51% contre 16,96 % en 2011. Il a progressé en 2021 pour atteindre 24,3%. Les femmes occupent 23,5 % des postes de responsabilité et 12 % des postes de cadres supérieurs⁸.

2.3 En matière d'autonomisation économique des femmes

L'autonomisation économique des femmes et des filles (AEF) figure parmi les enjeux stratégiques du Royaume au cours des prochaines années, elle est aussi au cœur des ODD et de son Agenda 2030. L'AEF vise à :

- Augmenter les opportunités économiques des femmes à travers le renforcement de l'employabilité des femmes, l'entreprenariat des femmes et la mise en place de dispositifs financiers pour soutenir les activités des femmes et des filles ;
- Améliorer les statuts légaux et les droits des femmes et des filles ;
- Renforcer la participation et l'inclusion des femmes dans le processus décisionnel économique à travers des mécanismes qui encouragent leur présence effective.

⁸ Maroc : leadership et participation des femmes : <https://morocco.unwomen.org/fr/nos-priorites/leadership-et-participation>

Plusieurs initiatives sont en cours pour traduire au niveau des politiques publiques la prise en compte effective de l'AEF en vue de lutter contre les inégalités dont les femmes et les filles sont victimes et ce malgré l'existence d'un cadre politique et juridique qui milite pour leur émancipation économique au niveau de tous les échelons administratifs du pays.

Les indicateurs économiques montrent la persistance de ces inégalités. En effet, la participation économique des femmes est estimée à 21,8 % (la moyenne mondiale est de 40%). En effet, certaines normes sociales confinent encore les femmes dans une division du travail. Dans les campagnes et encore dans les villes, ce sont les femmes qui accomplissent l'essentiel des travaux ménagers, élèvent les enfants et s'adonnent à des travaux peu rémunérateurs⁹. 70% des emplois occupés par les femmes sont peu qualifiés. De plus, on constate un écart de salaire de près de 17% pour un même emploi, à qualification égale.¹⁰

Le taux de chômage des femmes en 2021 était de 17,3 % contre 10,4% pour les hommes. Les femmes marocaines sont plus exposées au chômage que les hommes, et particulièrement les plus instruites (33% contre 18% pour les hommes.) 41% des femmes en 2021 étaient analphabètes contre 27% pour les hommes.

Pour corriger ces inégalités dont les causes structurelles sont multiples (culturelles, économiques, sociales, historiques, environnementales, etc.), le gouvernement, en tant que titulaire d'obligations et de responsabilités, avec l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) a élaboré un programme national intégré de l'autonomisation économique des femmes et des filles (PNIAEF). Il vise d'ici à l'an 2030 à atteindre les objectifs suivants:

- La réduction des disparités (écart) entre hommes et femmes dans les taux de participation au marché de l'emploi de 5 points ;
- La réduction de l'écart de salaire entre hommes et femmes de 2% ;
- L'augmentation du nombre d'organisations (départements ministériels, syndicats, collectivités territoriales, partis politiques, entreprises, etc.) qui se sont publiquement engagées à adopter une politique d'égalité des sexes dans la gestion de leurs ressources humaines ;
- L'augmentation du nombre d'emplois décentés (secteur formel) pour les femmes. Plus de 10% par rapport à 2017 ;
- La réduction du pourcentage des femmes analphabètes dans le monde rural de 5 points, par rapport aux données de 2017 ;
- L'augmentation à 35000, le nombre de femmes, qui ont réussi à faire une transition d'un travail informel vers un travail valorisant dans le secteur formel notamment à travers le mécanisme d'auto-entrepreneuriat.

⁹ Cette situation s'explique en partie par l'existence de normes sociales qui figent les femmes dans des rôles et statuts préétablis. Ces normes confinent les femmes dans la sphère privée et domestique. Ces statuts conférés aux femmes, qui sont le legs de la tradition, des us et coutumes, etc. sont en contradiction avec la forte volonté politique de l'Etat à promouvoir et à renforcer les droits de femmes dans toutes les sphères de la Nation. Il a donc un choc entre deux logiques, celle de la tradition qui milite pour le statu quo et celle de la modernité qui milite pour des transformations structurelles. A cela, il convient d'ajouter les résistances aux changements. Lors des entretiens, cet aspect a été soulevé par plusieurs femmes. Selon elles, beaucoup d'élus sont encore réticents à l'égalité hommes et femmes et sa mise en œuvre dans les politiques publiques. Pour un membre des IEECAG interviewé, il faut un véritable changement culturel pour vaincre ces réticences aux changements.

¹⁰ Ces données proviennent de Maroc-Attamkine, Programme intégré d'autonomisation économique des femmes et des filles, à l'horizon 2030. Ministère de la Solidarité, du Développement social, de l'égalité et de la Famille. Rabat, Maroc, 2020.

L'atteinte de ces résultats devra se refléter à travers la définition et la mise en œuvre des politiques publiques tant au niveau national que territorial. Sous ce rapport, les collectivités territoriales sont appelées à jouer un rôle central en matière d'autonomisation économique des femmes et ce travers leurs plans de développement : PDR, Plan communal, etc. De même, tous les outils de budgétisation, d'évaluation et de programmation de la dépense publique devront être sensibles au genre.

2.4. En matière de protection

En matière de violences faites aux femmes, on note la persistance du phénomène comme le montrent les premiers résultats de l'Enquête nationale sur la violence à l'encontre des femmes et des hommes, réalisée par le Haut-Commissariat au Plan en 2019¹¹. Il ressort de cette enquête que 57,1 des femmes marocaines ont été victimes de violence. La violence économique est passée en 10 ans de 8% à 15% et la violence sexuelle de 10% à 14%. 6, 1 millions de marocaines ont déclaré avoir été victimes de violence conjugale. Globalement, les Marocaines et les Marocains pensent que les violences faites aux femmes ont augmenté (73% des femmes et 55% des hommes). L'enquête montre également que les violences faites aux femmes sont majoritairement perçues comme des affaires privées et sont peu rapportées (10, 5% de toutes les formes de violence contre les femmes ont été enregistrées au niveau des services de police et des autorités compétentes).

En ce qui concerne les déterminants de la violence et ses causes, 55% des hommes, 74% des femmes estiment que la pauvreté et les conflits d'ordre matériel sont les principales causes de la violence conjugale ainsi que le manque de communication entre conjoints, 13% pour les hommes et 6% pour les femmes. Concernant l'espace public, le premier déterminant en son sein de la violence, c'est la pauvreté pour 40% d'hommes contre 15% pour les femmes.

Pour lutter contre ces phénomènes, le Maroc dispose d'un arsenal juridique pour réprimer les violences faites aux femmes et aux jeunes filles. Parmi ces lois, on peut citer la loi 103.13 relative aux violences faites aux femmes (que plus de la moitié des femmes ignorent, soit 58% selon les résultats préliminaires de cette enquête).

Le gouvernement a également créé des cellules d'accueil relevant des institutions publiques (DGSN, Gendarmerie royale, ministère de la santé). Parallèlement à ces structures, plusieurs organisations de la société civile s'investissent dans la lutte contre les violences faites aux femmes à travers le Royaume et se battent afin que les titulaires de droits, en particulier les femmes et les filles, soient protégées de manière effective par les lois du pays et les conventions internationales que le Maroc a ratifiées comme la CEDEF.

ONU Femmes, quant à elle, apporte sa collaboration au Gouvernement du Royaume à travers une série d'initiatives en vue de renforcer la protection des femmes et des filles contre toutes les formes de violences dans le cadre de son programme phare « Women count ».

Il ressort de ce qui précède, que l'analyse du contexte en matière d'égalité de genre et droits humains fait ressortir plusieurs constats :

¹¹ Les résultats préliminaires de cette enquête ont été publiés par ONU Femmes Maroc dans son site : <https://morocco.unwomen.org/fr/actualites-evenements/actualites/2020/01/enquete-hcp-2019#:~:text=Taux%20inqui%C3%A9tants%20de%20pr%C3%A9valence%20de%20la%20violence&text=Globalement%2C%20les%20Marocaines%20et%20les,et%2055%25%20des%20hommes>).

- Il y a une forte volonté politique des titulaires de responsabilités et d'obligations à promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre ;
- Les résultats acquis en matière de protection, de participation et d'autonomisation économiques des femmes et des filles doivent être consolidés afin que l'égalité en droit consacrée par les lois du Royaume devienne une égalité de fait pour celles-ci ;
- Il y a la persistance d'un certain nombre de facteurs sociaux, culturels, économiques qui renforcent les inégalités et les discriminations dont les titulaires de droits (femmes et filles) sont victimes ;
- On note un appui stratégique important des partenaires techniques et financiers dont ONU Femmes à soutenir le Royaume dans le domaine de la régionalisation avancée, de l'égalité entre les sexes et de l'équité ;
- La DGCT joue un rôle central dans la mise en œuvre de la politique nationale en matière de gouvernance sensible au genre ;
- La gouvernance sensible au genre notamment à travers sa déclinaison territoriale est un processus récent, ce qui explique que les résultats doivent être consolidés, et de ce point de vue l'appui des PTF et la mobilisation de toutes les parties prenantes est nécessaire si on veut atteindre les objectifs fixés dans le court et moyen terme.

2.5. Présentation du projet

Le projet découle d'un accord de partenariat signé en 2014 entre le MI/DGCT et ONU Femmes pour une durée de 3 ans. Cet accord a permis d'atteindre des résultats importants en matière de création et de renforcement d'une Unité de l'Égalité des Genres au niveau de la DGCT, de promotion de la participation politique des femmes au niveau local et de production des outils pour accompagner le processus de planification et de budgétisation sensible au genre au niveau local.

Ainsi, et dans le but de capitaliser sur les résultats acquis dans le cadre de cet accord de partenariat, le MI-DGCT et l'ONU Femmes ont conclu une nouvelle convention couvrant la période du 01 mai 2017 au 31 décembre 2021. Cette convention s'exécute sous forme de projet. Ce dernier s'inscrit dans le cadre de la traduction des engagements internationaux du Maroc en matière d'égalité hommes femmes, et notamment la CEDEF (art. 4 et 7) et est aligné aux Objectifs de Développement Durable (ODD 5).

Il s'inscrit également dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ONU Femmes au Maroc pour la période 2014-2017, et plus particulièrement de son axe 5 : « La Gouvernance et la planification reflètent pleinement la redevabilité en matière d'engagements et de priorités dans le domaine de l'égalité de genre ». Il s'inscrit enfin dans la stratégie de l'ONU Femmes au Maroc pour la période 2018-2021, et plus particulièrement l'axe stratégique 1 « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance nationaux et locaux sensibles au genre au Maroc ».

Le projet couvre les zones cibles suivantes : régions pilotes de Casablanca-Settat ; Fès-Meknès et Marrakech-Safi. ¹²

Son budget est de 6 919 865 MAD réparti comme suit :

- Contribution du ministère de l'Intérieur 5 526 958 MAD ;
- Contribution d'ONU Femmes 1 392 907 MAD, ces fonds proviennent du Royaume des Pays Bas.

L'objectif du projet est de renforcer la gouvernance territoriale sensible au genre, conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application et promouvoir la participation des femmes à la gestion des affaires locales.

Les deux résultats attendus s'articulent comme suit :

Résultat 1 (Effet1) : Le processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCL et des collectivités territoriales cibles est renforcé :

Produit 1.1 : La Direction Générale des Collectivités locales met en œuvre son plan d'action genre en matière de formation, et assure son suivi ;

Produit 1.2. : Les élus/es locaux/les ont les compétences renforcées dans le domaine de l'intégration de l'égalité de genre et de la gouvernance territoriale sensible au genre ;

Résultat 2 (Effet 2) : Les collectivités territoriales disposent des mécanismes de mise en place, d'opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre :

Produit 2.1 : Le processus de planification et de programmation au niveau territorial intègre les principes de l'égalité de genre et son suivi est assuré ;

Produit 2.2 : Les Instances de l'Équité, de l'Égalité de Chances et de l'Approche Genre (IEECAG) sont mises en place et opérationnelles au niveau des collectivités territoriales cibles.

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans sa mise en œuvre, parmi lesquelles, on peut mentionner : ONU Femmes, le Ministère de l'Intérieur à travers la DGCT, les collectivités territoriales.

Parties prenantes	Rôles et responsabilités principales
ONU Femmes	<ul style="list-style-type: none">- Gestion des ressources et assurance qualité ;- Planification et mise en œuvre des activités ;- Reporting ;

¹² Les régions de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et de Rabat-Salé-Kenitra ainsi que 30 communes identifiées dans le cadre du Programme d'Appui à l'Amélioration de la Performance des Communes (PAPC), piloté par la DGCT (Banque mondiale-AFD) ont bénéficié de ses activités en 2021.

	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des ressources et de l'expertise en genre ; - Evaluation finale du projet.
MI-DGCT	<ul style="list-style-type: none"> - Financement du projet à hauteur de 80% ; - Mise en œuvre des interventions au niveau central et territorial ; - Alignement du projet sur les priorités nationales dans les domaines de la gouvernance territoriale, des droits humains et de l'égalité des genres.
Les conseils régionaux des régions de Marrakech-Safi, Casablanca-Settat et Fès-Meknès, Tanger-Tétouan-El Hoceima et de Rabat-Salé-Kénitra	Coordination des interventions au niveau local sur la base d'une entente tripartite (ONU Femmes, MI/DGCT et collectivité territoriale cible).

Tableau 2 : les parties prenantes du projet

En ce qui concerne les bénéficiaires du projet, on distingue :

- Les acteurs institutionnels, titulaires de droits et d'obligations : communes, préfectures, provinces, régions ;
- Les acteurs individuels ou collectifs titulaires de droits : Elues et Elus, cadres territoriaux, les cadres des collectivités territoriales, cadres de la DGCT et les membres des Instances de l'Equité, de l'Egalité des Chances et de l'Approche Genre.

Le projet est dirigé par un coordonnateur au niveau de la DGCT. Au niveau d'ONU Femmes, la chargée du programme gouvernance territoriale sensible au genre assure le suivi.

Il existe également des organes qui visent à assurer la bonne gestion et la gouvernance du programme. Parmi lesquels, on peut citer :

- Un Comité de pilotage national (CPN), présidé par Monsieur le Wali, Directeur Général des Collectivités Locales et Madame la Représentante d'ONU Femmes, composé des Directeurs de la DGCT et des présidents des régions cibles, qui se réunit une fois par an.
- Un Comité technique national (CTN), composé de Monsieur le Gouverneur, Directeur des Cadres Administratifs et Techniques et de la Représentante de l'ONU Femmes, chargé d'assurer la coordination et le suivi du projet. Les représentants/es du CTN délèguent le

suivi du projet aux équipes techniques qui se réunissent entre deux à trois fois par mois et assurent une communication-coordination quotidienne.

- 3 comités techniques régionaux (CTR), composés par des représentants/es de chaque région cible, de la DGCT et de l'ONU Femmes, et chargés d'assurer le bon déroulement des travaux au niveau des régions, qui se réunissent à chaque fois que nécessaire.

3 Méthodologie de l'évaluation

3.1. Approche holistique et présentation du cadre de résultats

Cette évaluation a abordé plusieurs critères d'évaluation comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité ainsi que l'égalité des sexes et les droits humains. Ainsi une approche holistique a été utilisée afin d'aborder tous ces aspects, non pas de manière isolée, mais interdépendante en vue de saisir la portée des résultats atteints en termes d'effets.

Dans ce rapport, la méthodologie que nous proposons pour faire cette évaluation repose sur les principes de la Gestion axée sur les résultats (GAR). Cette approche a permis de mettre en exergue la chaîne de résultats telle que décrite dans le document de projet et les résultats réellement atteints à la fin des activités sur le terrain.

Ainsi, le cadre de résultats à évaluer s'énonce comme suit:

Outcomes (effets)	Outputs (produits)	Cibles
1. Le processus d'intégration du genre au sein de la DGCT et des collectivités territoriales cibles est renforcé.	1.1. La DGCT met en œuvre son d'action genre en matière de formation et assure son suivi.	La DGCT
	1.2. Les élus locaux et les élus locaux ont des compétences renforcées dans le domaine de l'intégration de l'égalité de genre de la gouvernance territoriale sensible en genre.	Les élus locaux au niveau des régions cibles
2. Les collectivités territoriales disposent de mécanismes de place opérationnels et de suivi du	2.1 Le processus de planification et de programmation au niveau territorial intègre les	Les 3 régions cibles

processus de gouvernance territoriale sensible au genre	principes de l'égalité de genre et son suivi est assuré	
	2.2 Les instances de l'Équité, de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre (IEECAG) sont mises en place et opérationnelles au niveau des collectivités territoriales cibles.	3 régions, 12 provinces et 40 communes

Tableau 3 : Les effets et les produits du projet

Ainsi, la chaîne des résultats à évaluer se décline comme suit : Les ressources mobilisées permettent de mener des activités qui produisent des résultats qui concourent à atteindre l'objectif que le projet s'est fixé. Dans le cadre de cette évaluation, seuls les effets seront pris en considération. Le projet compte tenu de sa durée n'a pas produit d'impacts.

L'évaluation a permis de mesurer si la théorie du changement contenue dans le document de projet a été confirmée ou pas. Celle-ci s'énonce comme : Si (1) le processus de l'intégration de l'approche genre au sein de la DGCT et des collectivités territoriales cible est renforcé et si (2) les collectivités territoriales sont accompagnées dans la mise en place, l'opérationnalisation et le suivi des mécanismes de gouvernance territoriale sensible au genre, (3) l'intégration de l'approche genre dans la gouvernance territoriale serait réalisée de manière systématique, (4) parce que les collectivités territoriales auraient pris des engagements en matière de promotion de l'approche et auraient développé des outils spécifiques pour les mettre en place conformément aux dispositions des lois organiques.

Ainsi, la logique d'intervention du projet a été analysée en vue de saisir si elle suit cette démarche causale a été effective durant sa mise en œuvre. De même, les quatre hypothèses, ci-dessus, qui garantissent sa validité ont été examinées et analysées à la lumière des données recueillies pour voir si elles sont encore pertinentes.

La démarche a été participative et inclusive : toutes les parties prenantes (ONU Femmes, DGCT, les collectivités territoriales, les bénéficiaires) ont été consultées. L'objectif assigné à cette évaluation a été de construire un consensus fort sur les défis à relever pour réussir l'évaluation finale mais surtout de recueillir le point de vue de tous les acteurs concernés par cet exercice mandataire.

L'évaluation a été basée sur une approche sensible au genre et fondée sur les droits humains. Ainsi, les points, ci-dessous, sont mis en exergue durant toutes les étapes de celle-ci :

- l'identification de la spécificité du contexte à travers les données qualitatives et quantitatives obtenues ;
- l'analyse des rôles des titulaires de pouvoir, de responsabilité et de droits ;

- l'identification des inégalités de sexes ;
- la détermination des intérêts, des rôles des groupes cibles, titulaires d'obligations, titulaires de responsabilités et titulaires de droits ;
- l'évaluation de la mesure dans laquelle l'intervention du programme a été guidée par des cadres normatifs nationaux, régionaux et internationaux en matière de genre et de droits humains ;
- l'identification des tendances, des réponses et des différences entre groupes interrogés ;
- l'intégration dans l'analyse du contexte, des relations et des dynamiques de pouvoir ;
- l'analyse des structures qui renforcent les inégalités et les acteurs qui subissent des formes d'inégalités et d'exclusion ;
- l'évaluation de la manière dont la participation ou l'inclusion des titulaires de droits et de responsabilités a été effective dans la mise en œuvre du programme.

3.2. Les outils de collecte des données

La collecte des données est une étape importante dans toute évaluation, car elle permet de disposer d'informations qui vont permettre au consultant de faire des constats et d'émettre des jugements pertinents. Elle s'est faite en fonction des critères définis par les termes de références à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'égalité de genre et droits humains.

Plusieurs outils de collecte de l'information ont été utilisés au cours de cette évaluation. Il s'agit de :

- **La revue documentaire :** Elle a pour objectif d'analyser les principaux documents et rapports relatifs au programme, les textes législatifs et réglementaires, les documents didactiques, etc (voir la liste exhaustive dans la bibliographie dans les annexes). Son objectif est de comprendre le contexte d'exécution du projet ainsi que les contraintes relevées. Elle permet de disposer de données qualitatives et quantitatives sur les résultats déjà atteints, l'évolution des indicateurs, la fiabilité du dispositif de suivi-évaluation, le fonctionnement des structures de pilotage et de suivi, etc. Les documents transmis par ONU Femmes et la DGCT, notamment, les rapports annuels, les documents du projet, les comptes rendus de réunions du Comité de pilotage, etc. contiennent ces informations, qui ont été complétées et renforcées au cours des entrevues et des focus groups par les données recueillies à cet effet.

En outre, les différents rapports financiers produits par le programme ont été analysés en vue de déterminer l'efficience des résultats obtenus, surtout le niveau de décaissements ainsi que sa ventilation en fonction des différentes rubriques (équipement, personnel, activités de sensibilisation, activités de renforcement de capacités, etc.). Les informations recueillies au cours de la revue documentaire tout comme les résultats provisoires ont été analysés et confrontés à d'autres sources de collecte, comme les entrevues.

- **Les entretiens :** Les entretiens permettent d'entrer en contact direct avec les parties prenantes du projet à travers un entretien par le biais d'un questionnaire qui porte sur des points précis comme ceux décrits par les termes de référence.

De manière globale, elles portent sur les résultats obtenus par le projet, les risques encourus, les difficultés rencontrées lors de son exécution ainsi que les perspectives qui se dégagent pour les prochaines années. Le questionnaire a été administré lors d'entretiens individuelles et en focus groups. Il comprend deux parties :

- Un questionnaire « partenaires de mise en œuvre / détenteurs d'obligations » ;
- Un guide de discussions en focus group « bénéficiaires / détenteurs de droits »

Ils sont soumis aux parties prenantes du projet: la DGCT, les responsables des collectivités territoriales cibles, les acteurs de la société civile, les partenaires techniques et financiers, etc. Voir en annexe la liste des personnes interviewées. Les questions ont été classées sous forme de rubriques (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et genre et droits humains). Ce classement a facilité le traitement des données recueillies dans le cadre de la matrice de l'évaluation. Voir annexe no 5.

La liste des partenaires et acteurs rencontrés a été soumise à ONU Femmes et la DGCT pour validation.

3.3. Les considérations éthiques

Les entretiens ont respecté l'anonymat des personnes interrogées ainsi que leur consentement à recueillir leurs avis sur les questions posées. Les données récoltées au cours des entretiens ne seront pas utilisées à d'autres fins et ne seront pas divulguées au profit de tierces personnes et cela conformément aux règles d'éthiques en matière d'évaluation d'ONU Femmes et des règles éthiques liées au travail scientifique auxquelles l'évaluateur adhère et applique dans son travail.

Les rencontres avec les bénéficiaires ont été programmées et communiquées à l'avance. Chaque entretien n'a pas dépassé pas deux heures et avant chaque rencontre (focus group ou entretien individuel), le consultant s'est présenté, a expliqué le cadre de la mission et recherché le consentement des bénéficiaires et parties prenantes.

3.4. Les localités concernées par la collecte des données

La collecte des données a eu lieu au Maroc entre le 22 novembre et 8 décembre 2022. Les entretiens réalisés ont concerné les localités suivantes : Rabat, Casablanca, Fès, Meknès, Marrakech, Tétouan. Ceux de Rabat se sont déroulés en présentiel et ceux concernant les autres localités en distanciel via sur Zoom, par Whatsapp ou par téléphone.

3.5. Le choix de l'échantillon

La stratégie d'échantillonnage a été guidée par les exigences des Termes de références qui précisent les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du projet. C'est une méthode de choix raisonné, non probabiliste, dictée par ces exigences qui a été adoptée pour construire l'échantillon et le nombre d'acteurs à interviewer. Ainsi, les parties prenantes du projet sont réparties en groupes en fonction de leur spécificité (DGCT, collectivités territoriales, société civile, PTF, etc.). Chaque groupe joue un rôle particulier dans la mise en œuvre du projet. Chaque groupe ou grappe comprend les acteurs les plus représentatifs qui ont une bonne connaissance du projet. La cartographie des parties prenantes interrogées est la suivante :

Parties prenantes	Nombre d'entrevues
ONU Femmes	3 dont 1 focus group
DGCT	3 dont 1 focus group
Elus locaux	6
Cadres administratifs des collectivités territoriales	3
Partenaires techniques et financiers	1
Consultants et experts	3

Tableau 4 : Les parties prenantes interviewées.

Au total 22 personnes ont été interrogées dont 14 femmes (voir en annexe la liste complète des personnes interviewées).

N.B. Plus d'entretiens n'ont pas pu être organisés en raison des élections législatives et régionales qui ont eut lieu en septembre 2021, suites auxquelles les bureaux des conseils / les membres des IEECAG ont changé.

3.6. L'analyse et l'interprétation des données recueillies

Les données recueillies ont été transcrites sous forme de tableaux afin de saisir les informations qui reviennent constamment ainsi que celles qui véhiculent des idées pertinentes ou qui attirent l'attention sur les menaces et risques qui pèsent sur l'atteinte des résultats du projet.

Elles ont ensuite été analysées à partir de plusieurs méthodes d'analyse des données comme l'analyse descriptive, qualitative, quantitative et comparée. Les résultats obtenus sont mis en perspective avec la question d'évaluation correspondante sur la question. Une triangulation des données collectées a été systématiquement menée afin d'éviter des erreurs et des biais méthodologiques. La triangulation a permis de vérifier la fiabilité des informations collectées

auprès d'un informateur avec celles de même nature auprès d'un autre acteur. En outre, elle a permis d'identifier les similitudes et les divergences des données lors de la collecte.

Cette démarche a garanti la balance de la preuve, présentée sous forme de matrice en annexe n°6. Les constats relevés ont été établis de manière rigoureuse, logique à partir d'une démarche épurée. Les conclusions et les recommandations ont été élaborées suivant cette logique. Ainsi, l'on a répondu avec objectivité aux questions de l'évaluation, tiré des conclusions et proposé des recommandations plausibles sur le positionnement stratégique d'ONU Femmes, le rôle central joué par la DGCT, les partenariats établis, le dispositif de suivi-évaluation, les forces, faiblesses, les contraintes, les opportunités et les risques identifiés.

3.7. Les limites dans la collecte des données et les difficultés rencontrées

La collecte des données s'est bien déroulée. Toutefois quelques difficultés ont été rencontrées, on peut citer :

- L'absence d'élus et d'élues bénéficiaires du projet et qui siégeaient dans la dernière législature. Face à cette difficulté, ONU Femmes et la DGCT nous ont orienté vers des personnes qui avaient siégé dans les IEEGC durant la dernière législation ;
- L'annulation de certains rendez-vous et qui ont dû être reprogrammés dans la mesure du possible ;
- Une communication difficile à cause de problèmes de réseau Internet ou téléphonique. .

Toutes ces difficultés ont eu un impact sur la taille de l'échantillon.

3.8. Gestion de l'évaluation

La gestion du processus d'évaluation a été assurée par le Groupe de gestion de l'évaluation composé du coordonnateur du projet à la DGCT, de la Chargée de projet à ONU Femmes Maroc, la chargée du suivi-évaluation d'ONU Femmes Maroc, ainsi que la spécialiste régionale chargée du suivi-évaluation. Ce groupe a pour mission de :

- Fournir la documentation nécessaire pour le bon déroulement de l'évaluation ;
- Faciliter les rencontres et les entretiens ;
- Accompagner et assurer le bon déroulement de la mission ;
- Fournir des commentaires sur les différents livrables ;
- Valider les rapports (version provisoire et finale).

4 Les constats de l'évaluation

Pertinence

Constat 1 : Le programme ONU Femmes en matière de gouvernance sensible au genre est aligné sur les priorités nationales et le cadre d'intervention des Nations Unies au Maroc.

ONU Femmes déploie ses activités au Maroc dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2017-2021) qui est le référentiel de planification et d'intervention de toutes les agences du système des Nations Unies dans le Royaume.

L'UNDAF porte sur les six axes ci-après : i) gouvernance démocratique et régionalisation avancée, ii) développement inclusif et durable, iii) santé, iv) éducation, v) inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités, vi) développement rural, inclusif et intégré.

Le premier axe de l'UNDAF contribue à renforcer la gouvernance en appuyant les collectivités territoriales à jouer pleinement leur rôle que la Constitution et les trois lois organiques leur accordent en matière de décentralisation et d'égalité en genre.

Le projet est aussi en phase avec la stratégie d'ONU Femmes au Maroc 2014-2017 et plus particulièrement son axe 5 qui stipule : « la gouvernance et la planification reflètent pleinement la redevabilité en matière d'engagements et de priorités dans le domaine de l'égalité de genre. ». Il s'inscrit également dans la stratégie d'ONU Femmes au Maroc 2017-2021 notamment à travers l'axe stratégique 1 : « les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance nationaux et locaux sensibles au genre. ».

L'axe stratégique 1 est développé et mis en œuvre à travers l'effet 1 du cadre des résultats de l'UNDAF : « les partenaires institutionnels et la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancée et les principes de la gouvernance démocratique, participative, sensible au genre, au handicap et fondés sur les droits humains tel que consacré par la constitution et les engagements internationaux. »

Les interventions d'ONU Femmes tout comme celles du SNUD au Maroc visent à appuyer le Maroc à atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 notamment l'ODD 5 qui vise à parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

La valeur ajoutée d'ONU Femmes dans cet appui multiforme est de veiller à la prise en compte de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes à tous les niveaux du processus et à appuyer le gouvernement, les collectivités territoriales, la société civile, le secteur privé et les médias à devenir plus sensibles au genre. Plusieurs personnes interviewées notamment des femmes ont surtout salué l'engagement constant d'ONU Femmes à appuyer leurs collectivités territoriales à rendre effectives les dispositions juridiques en matière d'égalité hommes et femmes dans le fonctionnement de celles-ci et des politiques publiques qu'elles mettent en œuvre. Avec cet appui également, la DGCT dispose de compétences (cellule genre, outils et curricula de formation en genre) pour renforcer l'institutionnalisation du genre au niveau du Ministère de l'Intérieur et dans les collectivités territoriales du Royaume. De manière plus large, le projet s'inscrit dans l'accompagnement des politiques publiques en matière de gouvernance sensible au genre et dans la matérialisation des trois lois organiques relatives aux collectivités locales (la loi 14.1.1.1 relative aux régions, la loi 14.1.1.2 relative aux préfectures et aux provinces et la loi 14.113 relative aux communes). Ces lois visent à promouvoir un changement qualitatif et quantitatif dans la participation des femmes dans le

processus de régionalisation et de manière globale dans la vie politique du Royaume. Ainsi, l'appui stratégique qu'ONU Femmes apporte à la mise en œuvre du projet est tout à fait conforme à cet alignement sur les priorités nationales.

Au total, ONU Femmes appuie le processus de régionalisation avancée au Maroc en lien avec une prise en compte effective des préoccupations et intérêts des femmes dans ledit processus. C'est pourquoi, elle soutient le gouvernement à promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre afin que l'égalité de droit entre hommes et femmes devienne une égalité de fait à travers les politiques publiques et les organes de gouvernance tant au niveau national que territorial.

Constat 2 : Le projet est aligné sur les besoins et les priorités des groupes cibles du pays et des femmes vulnérables

Le projet est l'illustration d'une réponse pertinente et adéquate pour répondre aux besoins exprimés par la partie nationale. En effet, le Maroc s'est engagé dans un processus de régionalisation avancée qui confère aux collectivités locales d'importantes compétences en matière de politiques publiques, de planification et de gestion. Cependant, la Constitution ainsi que les lois organiques exigent une prise en compte de la dimension genre dans tous ces processus. Pour rendre la gouvernance territoriale sensible au genre, il faut accompagner les parties prenantes à avoir les compétences afin que les intérêts et les besoins des femmes et des filles soient pris en considération. Le projet en accordant une place centrale au renforcement des capacités des collectivités territoriales, de la société civile ainsi que la direction chargée de piloter la décentralisation au Maroc, en l'occurrence la DGCT répond bien aux préoccupations du gouvernement marocain dans ce domaine. L'appui accordé à 3 régions pilotes (Casablanca-Settat, Marrakech-Safi et Fès-Meknès, et deux autres régions : Beni-Mellal-Kenitra et Souss-Massa ont été ciblées dans le cadre d'une action spécifique¹³.) ainsi qu'à une centaine de communes dans le domaine du genre, de la planification et de la budgétisation territoriale sensible au genre en est une illustration. De même, le soutien apporté à plusieurs IEECAG afin qu'elles deviennent des forces de propositions au sein des Conseils régionaux témoigne de sa capacité à prendre en charge les besoins de groupes cibles qui travaillent à corriger les inégalités dont les femmes sont encore victimes notamment les plus vulnérables. D'ailleurs, les entretiens avec les bénéficiaires dans les régions ciblées par le projet mettent l'accent sur son utilité dans le façonnement du leadership féminin. En effet, les femmes interrogées ont souligné que sans une expertise en genre, elles ne seraient pas capables de porter les revendications de leurs consœurs dans les Conseils locaux et de peser de manière certaine sur la prise en compte effective de leurs besoins au niveau des plans locaux de développement et du budget de leur collectivité notamment pour les femmes les plus démunies. Les entretiens ont également révélé que la prise en compte des disparités dans les collectivités territoriales est cruciale afin de pouvoir inclure les femmes vulnérables dans le processus de développement à travers des projets générateurs de ressources. Quant aux responsables des collectivités territoriales interrogés, ils reconnaissent l'appui inestimable du projet dans leurs efforts renouvelés pour rendre les plans sensibles au genre ainsi que les budgets adoptés annuellement. Les résultats contenus dans les rapports annuels du projet abondent dans le même sens.

¹³ Les résultats produits par l'appui à ces deux dernières régions peuvent être considérés comme des résultats non escomptés. En effet, ces deux régions ne faisaient pas partie des régions retenues par le projet à son lancement en 2017.

Synthèse de la pertinence : Le projet est une réponse adéquate et utile aux besoins du pays en matière de gouvernance territoriale sensible au genre. L'appui d'ONU Femmes tout comme celui du Système des Nations unies au Maroc, à travers l'UNDAF, illustrent leur adhésion aux principes de la Déclaration de Paris¹⁴ qui stipulent un alignement de l'aide au développement sur les priorités nationales. De même, le projet est en phase avec les normes internationales en matière d'égalité de genre ainsi qu'avec la Constitution du Royaume.

Efficacité

Constat 3 : l'approche stratégique a permis d'obtenir des résultats importants et vérifier la pertinence de la théorie du changement.

Le projet se distingue dans sa capacité à mobiliser les acteurs notamment les bénéficiaires à tous les niveaux de sa programmation à travers une approche stratégique portée vers l'atteinte des résultats. Ainsi en privilégiant une approche gradualiste, qui consiste à poser les jalons majeurs à chaque étape de son déploiement, le projet a pu progresser pendant plusieurs années dans le domaine de renforcement des capacités de ses bénéficiaires.

De manière spécifique, la démarche stratégique utilisée pour appuyer la DGCT, les collectivités territoriales et la société civile est articulée autour des points suivants, considérés comme prérequis par la Convention de partenariat :

- (i) L'élaboration et l'appropriation des outils d'intégration du genre dans la planification territoriale ;
- (ii) Le renforcement des compétences des élus et cadres territoriaux en matière de gestion territoriale sensible au genre ;
- (iii) L'opérationnalisation et le renforcement des organes (IEECAG) nécessaires à l'institutionnalisation de l'intégration du genre ;
- (iv) L'intégration du genre dans les processus de gouvernance locale.

Ainsi, en accordant une importance particulière au renforcement des capacités de la DGCT en matière de genre et d'appui aux collectivités territoriales, le projet a fortement contribué à rehausser l'image et la crédibilité de cette direction centrale du ministère de l'Intérieur. L'existence d'une cellule genre dans cette direction et la création d'un service pour la promotion du genre (en 2019) en son sein montrent la forte volonté politique pour institutionnaliser le genre dans ce ministère chargé de piloter la gouvernance territoriale dans le pays. La plupart des bénéficiaires interrogés ont reconnu la qualité de l'encadrement qu'ils ont reçu de la DGCT dans le domaine du genre, de la planification et de la budgétisation sensible au genre.

Ainsi, la DGCT a vu fortement ses capacités renforcées afin de mettre en œuvre son plan d'action genre en matière de formation. En effet, l'existence d'un plan d'action genre montre que la direction veut agir de manière cohérente et non pas dispersée, car le plan d'action traduit l'existence d'une ligne directrice qui permet de mener des activités sur le terrain avec

¹⁴ La Déclaration de Paris, adoptée lors du Forum de haut niveau en 2005 sur l'efficacité de l'aide, s'articule autour de 5 principes : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle.

des objectifs précis et selon une programmation maîtrisée. Pour mettre en œuvre son plan d'action, la DGCT a d'abord renforcé ses capacités internes en matière d'expertise genre. Ainsi, 22 de ses membres ont reçu une formation en genre et gouvernance sensible au genre et en planification locale. Elle a, par la suite, augmenté son offre en matière de formation. Ainsi dans la perspective de capitaliser sur les acquis de la convention de partenariat, la création d'une nouvelle filière de formation dédiée aux concepts du genre, de la gouvernance locale et la planification locale sensible au genre a été initiée en 2019. Cette filière vise à disséminer à travers le Royaume l'appropriation des concepts du genre et de planification locale sensible au genre par les acteurs de la gouvernance territoriale et leur intégration dans le processus de planification locale. Ainsi l'expertise de la Direction s'est fortement renforcée dans le domaine du genre. Elle dispose de capacités internes pour mettre en œuvre son plan d'action genre et piloter avec plus d'efficacité l'institutionnalisation du genre au niveau territorial, un défi stratégique et politique que le Royaume entend relever avec succès.

Fort de cette expertise interne acquise grâce à l'appui d'ONU Femmes, le projet a pu obtenir des résultats importants, parmi lesquels, on peut citer :

- Le plan d'action genre élaboré en 2016 par la DGCT a été lancé, 4 des actions programmées durant la 2^e convention ont été menées¹⁵.
- Plus de 300 élus (femmes et hommes) et cadres territoriaux ont vu leurs capacités renforcées en matière de planification locale sensible au genre dans les 3 régions cibles (Marrakech-Safi, Casablanca-Settat, Fès-Meknès) grâce aux outils de formation élaborés par la DGCT et ONU Femme¹⁶.
- Un Guide méthodologique pour l'élaboration des Programmes de Développement Régionaux sensibles au genre au Maroc a été réalisé en 2018. Il a été traduit du français vers l'arabe et validé par le Ministère de l'Intérieur pour une large diffusion au niveau des collectivités territoriales du Royaume. A cet égard, les 3 régions cibles disposent d'outils pour intégrer le genre dans leurs programmes/plans de développement et leurs élus ont été sensibilisés aux enjeux de la planification territoriale sensible au genre. De même, 9 provinces et 22 communes disposent d'outils d'intégration du genre dans leurs programmes/plans de développement.
- 2 modules de formation sur le genre et la planification territoriale ont été élaborés par le projet et sont à la disposition des collectivités territoriales.
- Une analyse des freins à l'opérationnalisation des IEECAG à l'échelle des collectivités territoriales a été réalisée par le projet. Elle a permis de déterminer les besoins en renforcement des capacités dont ces instances ont besoin afin qu'elles jouent leurs rôles dans le processus de la gouvernance territoriale sensible au genre.
- Une feuille de route pour l'opérationnalisation des IEECAG a été élaborée.
- Le renforcement des capacités de plus de 150 membres et représentants des IEECAG de collectivités territoriales (Régions de Marrakech-Safi, Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Rabat-Salé-Kénitra) a été réalisé. 30 communes ont été

¹⁵ Les 4 actions programmées : Intégration de l'approche genre dans la planification axée sur les résultats des programmes et plans de développement (PDR, PAC) des Collectivités Territoriales ; Accompagnement et conseil dans le fonctionnement et le suivi-évaluation des IEEAG et de l'approche genre des CT (régions, préfectures/ provinces et communes) ; Renforcement des capacités des membres de l'unité genre de la DGCT en matière de planification locale sensible au genre ; Développement de la filière de formation sur les concepts de la gouvernance locale et la planification locale sensible au genre.

¹⁶ Sources : rapports annuels du projet 2020, 2021 et Document de partenariat ONU Femmes et DGCT 2022-2024.

identifiées dans le cadre du Programme d'Appui à l'Amélioration de la Performance des Communes (PAPC), piloté par la DGCT (Banque mondiale-AFD).

- Un plan de formation en matière de genre et de gouvernance territoriale sensible au genre, qui répond aux besoins identifiés au niveau de chaque région cible, est décliné dans trois modules de formation prioritaires et deux modules supplémentaires. Il a permis d'orienter l'accompagnement technique et le renforcement des capacités des élus/es des collectivités locales cibles lors des cycles de formation.

L'état de réalisation des effets, ci-dessous, montre une indication positive des résultats atteints par le projet :

OUTCOME 1 : Le processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCL et des collectivités territoriales cibles est renforcé

Output 1.1 : La Direction Générale des Collectivités Locales met en œuvre son plan d'action genre en matière de formation, et assure son suivi

Indicateur d'output	Etat d'avancement de l'indicateur
Pourcentage d'actions identifiées dans le plan d'action d'intégration genre et incluses dans les programmes de formation de la DGCT mises en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 50%</i> • <i>Ligne de base : 0%</i> 	Indicateur atteint : 50% (4 de 8) des actions identifiées dans le plan d'intégration du genre ont été lancées dans la DGCT.

Output 1.2 : Les élus/es locaux/les ont les compétences renforcées dans le domaine de l'intégration de l'égalité de genre et de la gouvernance territoriale sensible au genre

Indicateur d'output	Etat d'avancement de l'indicateur
Pourcentage d'élus locaux/les (hommes/femmes) ayant participé au moins à une activité de sensibilisation ou de formation : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 30% (femmes) / 20% (hommes)</i> • <i>Ligne de base : 0% des femmes élues/0% des hommes élus.</i> 	Indicateur atteint : Plus de 300 élus ont été formés en matière de genre et à la planification locale sensible au genre. ¹⁷ 201 élus/les locaux/les ont participé à l'élaboration d'un plan de formation en matière de genre et gouvernance locale dont 89 femmes élues. ¹⁸

¹⁷ Le nombre de femmes formées à la fin du projet n'est pas disponible dans le rapport annuel de 2021.

¹⁸ Source : rapport annuel 2018

OUTCOME 2 : Les collectivités territoriales disposent des mécanismes de mise en place, opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre

Output 2.1 : Le processus de planification et de programmation au niveau territorial intègre les principes de l'égalité de genre et son suivi est assuré

Indicateur d'output	Etat d'avancement de l'indicateur
<p>Nombre de régions sensibilisées et disposant d'outils pour intégrer le genre dans leurs programmes/plans de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible 2020 : (03) Régions</i> • <i>Ligne de base : (0) Région</i> <p>Nombre de collectivités territoriales au sein de régions visées</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible 2020 : (7) Provinces, (15) Communes. Ligne de base : (0) Province, (0) Commune</i> 	<p>Indicateur atteint : 3 régions pilotes ont été sensibilisées et celles-ci disposent d'outils à l'intégration du genre dans leurs programmes/plans de développement.</p> <p>Indicateur atteint : 9 provinces et 22 communes ont été sensibilisées et disposent d'outils d'intégration du genre dans leurs programmes/plans de développement dont les besoins.</p>

Output 2.2 : Les instances de l'équité, de l'égalité de chances et de l'approche genre (IEECAG) sont mises en place et opérationnelles au niveau des collectivités territoriales cibles

Indicateur d'output	Etat d'avancement de l'indicateur
<p>Nombre de collectivités territoriales sensibilisées dont les IEECAG sont mises en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : (03) Régions, (12) Provinces, (12)</i> • <i>Ligne de base : (0) Région, (0) Province, (0) Commune</i> 	<p>Indicateur atteint : 5 régions, 12 provinces et 40 communes bénéficiaires.</p> <p>150 membres et représentants des IEECAG ont vu leurs capacités en genre et en gouvernance territoriale sensible au genre renforcées par le projet.</p>

Tableau 5 : Etat de réalisation des résultats

Au vu de ce qui précède, on voit que la chaîne des résultats a permis aux effets escomptés de se réaliser, permettant ainsi de valider la théorie du changement :

(1) le processus de l'intégration de l'approche genre au sein de la DGCT et des collectivités territoriales cible est renforcé. Les résultats obtenus le confirment amplement ;

(2) les collectivités territoriales sont accompagnées dans la mise en place, l'opérationnalisation et le suivi des mécanismes de gouvernance territoriale sensible au genre. Sous ce rapport, le programme a produit des outils de planification et de budgétisation sensibles au genre et à appuyer les collectivités territoriales à les utiliser au niveau de leur plan, de leurs programmes et projets de développement ;

(3) l'intégration de l'approche genre dans la gouvernance territoriale serait réalisée de manière systématique : la plupart des collectivités territoriales appuyées par le programme ont pu intégrer l'approche genre dans la mise en œuvre de leurs politiques publiques et que la DGCT a produit des référentiels en matière de formation sur la question afin que toutes les autres collectivités territoriales du Maroc puissent en bénéficier .

(4) parce que les collectivités territoriales auraient pris des engagements en matière de promotion de l'approche et auraient développé des outils spécifiques pour les mettre en place conformément aux dispositions des lois organiques : cette quatrième hypothèse de la théorie du changement est devenue une réalité parce que les trois autres ont pu se réaliser.

- Sur le plan théorique, cette théorie du changement est pertinente parce qu'elle touche le principal facteur de changement en matière d'institutionnalisation du genre au niveau territorial à savoir le niveau politique et décisionnel (la DGCT au niveau central et les élus et les cadres des collectivités territoriales).
- Le projet a adopté une stratégie de changement plausible. Il a identifié les besoins de acteurs bénéficiaires. Il a ensuite élaboré des outils de formation et de renforcement des capacités dédiés. Il a, par la suite, élaboré une stratégie d'accompagnement en vue de permettre aux collectivités territoriales d'utiliser les outils fournis dans le cadre de leur planification.

On le voit donc la démarche causale qui structure la théorie du changement a été reprise par l'approche stratégique et la programmation adoptées au cours de ces 4 années, et cela a produit des résultats importants qui ont permis à la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc de faire des progrès en termes d'effets qui devront être renforcés au cours des prochaines années en termes d'impacts. Sous rapport, la signature d'une troisième convention de partenariat entre le MI et ONU Femmes va contribuer à renforcer les résultats acquis.

Constat 4 : Le système de suivi-évaluation du projet est globalement efficace, il a permis de collecter des données pertinentes sur les résultats obtenus et d'appuyer les organes de gouvernance à piloter le projet jusqu'à son terme.

Le projet a été exécuté sur la base d'un document de projet qui est le fruit d'une entente entre ONU Femmes et le MI. Il est adossé à un cadre logique avec des indicateurs d'activité, des produits et une situation de référence. L'analyse du dispositif de suivi-évaluation mis en place permet de faire les constats suivants :

- Un suivi période de l'état d'avancement des indicateurs de performance. Les rapports annuels produits nous renseignent sur l'état d'atteinte de résultats obtenus par rapport à la situation de référence. 4 rapports annuels de bonne qualité ont été

produits, ce qui montre qu'il n'y a pas de rupture dans la collecte des informations et de l'actualisation de l'état de mise en œuvre du projet ;

- Les rapports financiers certifiés sont produits chaque année ;
- Les indicateurs sont SMART et pertinents. Ils renseignent sur l'état de mise en œuvre des produits ;
- Le cadre logique du projet a servi de support pour collecter et traiter les informations recueillies ;
- Le suivi-évaluation a été assuré par une ressource dédiée au niveau d'ONU Femmes ;
- Une évaluation finale du projet, tel que exigée par l'Entente entre ONU Femmes et le MI, a été réalisée.

Constat 5 : Toutes les parties prenantes ont été impliquées dans la mise en œuvre du projet, et cela a permis d'aboutir à des résultats importants.

L'atteinte des résultats obtenus s'explique également par la mobilisation des parties prenantes à toutes les étapes de sa mise en œuvre. Il y a d'abord la forte collaboration entre la DGCT et ONU Femmes, qui s'est traduite par la signature de trois conventions de partenariats dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre en 7 ans.

Cette collaboration a été effective durant la durée de la 2^e convention, car aucun problème majeur n'a été souligné aussi bien au niveau des rapports du projet que dans les entrevues réalisées. Cette collaboration a permis d'avoir une vision partagée sur les objectifs à atteindre et une bonne mise en œuvre des activités sur le terrain. Les autres partenaires techniques qui appuient le projet ont continué leur collaboration durant toute la durée de la Convention en particulier le Royaume des Pays Bas dont la contribution s'élève à 1 392 907 MAD. Le programme a pu établir des relations de collaboration avec d'autres partenaires techniques comme l'Agence belge de développement (ENABEL) et le Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale (FAMSI) qui ont apporté leurs concours techniques dans le cadre de la formation et l'appui-conseil dispensés aux collectivités territoriales et aux IEECAG.

En ce qui concerne les bénéficiaires directs du projet, les collectivités territoriales, les élus, le personnel administratif des Conseils locaux ainsi que les IEECAG, le projet a mis œuvre une démarche participative pour les mobiliser et qui s'articule autour des étapes suivantes :

- (i) : Analyse des besoins des collectivités pilotes en gouvernance sensible au genre ;
- (ii) : Appui technique des collectivités pilotes en matière de gouvernance sensible au genre ;
- (iii) : Accompagnement continu à la mise en place de la gouvernance locale sensible au genre.

Cette approche permet de comprendre quels sont les besoins des parties prenantes, leurs attentes ainsi que leurs capacités organisationnelles pour asseoir une gouvernance territoriale sensible au genre au sein de leurs instances. Ainsi, le programme a signé des conventions de partenariat tripartite avec les 3 régions pilotes, à savoir : Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Marrakech-Safi en vue de les accompagner à avoir une démarche sensible au genre dans leurs activités. Ces conventions ont mobilisé la DGCT, ONU Femmes et lesdites régions. La même démarche fut également poursuivie pour appuyer les communes et les provinces. Quant à l'appui aux IEECAG, il s'est fait à partir d'un diagnostic, qui met en évidence les obstacles et les freins qui peuvent compromettre leur fonctionnement. Pour contourner ces obstacles de manière durable, un Guide a été réalisé en vue de créer de manière efficace les IEECAG afin qu'elles deviennent des instances utiles et efficaces en matière de promotion du genre et une force de propositions pour appuyer les régions à élaborer des plans de développement sensibles au genre.

Au total, une telle démarche a permis d'aboutir à :

- un ciblage efficace des besoins des partenaires à appuyer ;
- une implication des bénéficiaires à tous les niveaux de la programmation ;
- une appropriation des contenus de la formation par les bénéficiaires ;
- une plus grande sensibilité sur les questions de genre dans les collectivités territoriales qui ont bénéficié de l'appui du programme. Les entretiens ont ressorti cet aspect notamment auprès des cadres administratifs interrogés.

Ainsi cette mobilisation et implication des parties prenantes a permis au programme d'atteindre des résultats significatifs et d'apparaître aux yeux de plusieurs bénéficiaires interrogés, comme utile et qui mérite d'être dupliqué dans toutes les collectivités territoriales du Maroc.

Synthèse de l'efficacité

La démarche stratégique adoptée ainsi que les partenariats établis entre le programme et les bénéficiaires ont permis de renforcer les relations de confiance entre acteurs et cela a facilité la programmation de la planification des activités qui reflètent les besoins réels des titulaires de droits et d'obligations en matière de gouvernance territoriale sensible au genre. Cette approche a permis d'aboutir à des résultats tangibles et à l'atteinte des effets programmés. La théorie du changement que véhicule le programme a été vérifiée car sa démarche causale a été suivie tant au niveau de la planification des activités que dans leur mise en œuvre sur le terrain. L'appui accordé par le programme aux bénéficiaires a contribué à des changements importants qui font d'eux des acteurs transformateurs de la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc.

Efficiencia :

Constat 6 : Le modèle de gestion et la gouvernance du projet ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le projet est le fruit d'un partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes. La DGCT est le principal contributeur sur le plan financier (5 526 958 MAD, soit 80% du financement) et le partenaire de mise en œuvre. La modalité d'exécution est une modalité NEX. Elle met en première ligne la partie nationale qui se voit investie d'une large responsabilité en matière de financement, de programmation et d'exécution des activités sur le terrain. En accordant autant de responsabilités à la partie nationale le programme a fait l'objet d'une appropriation plus facile par les bénéficiaires, car le MI a pu mettre à sa disposition son puissant réseau administratif qui émaille tout le territoire national. En effet, en tant que ministère ayant en charge la politique nationale en matière de décentralisation et de déconcentration, le MI apparaît comme l'interlocuteur privilégié pour appuyer un programme relatif à la gouvernance territoriale sensible au genre. En outre, il a une fine connaissance des acteurs sur le terrain et de leurs besoins en termes de formation et d'appui-conseil.

Quant à ONU Femmes, elle est chargée de gérer la contribution financière du MI/DGCT en plus des fonds que le Royaume des Pays-Bas a mis à la disposition du programme soit un montant de 1 392 907 MAD. ONU Femmes apporte au programme son expertise, ses connaissances dans le domaine du genre. Sous ce rapport, elle a fortement contribué à l'élaboration des outils de formation et de renforcement des capacités à travers le recrutement de consultants qualifiés. Elle a également mis à contribution son réseau mondial pour impliquer d'autres partenaires à soutenir le programme soit financièrement ou techniquement.

Globalement ce partenariat a bien fonctionné au cours des 4 ans d'existence de la deuxième convention. Les deux partenaires stratégiques ont pu travailler sans entrave et aucune tension majeure n'a été observée selon les rapports produits par le projet et les entrevues que nous avons réalisées à cet effet.

En ce qui concerne le Comité de pilotage national présidé par Monsieur le Wali, Directeur général de la DGCT et Madame la Représentante d'ONU Femmes et composé des directeurs de la DGCT, se réunit une fois par an. Son rôle consiste à valider les résultats réalisés et à programmer les activités pour l'année à venir. Il a été tenu informé du déroulement des activités, des problèmes rencontrés comme en attestent les comptes rendus de ses réunions.

Le Comité technique national (CTN), présidé par M. le Directeur du Développement des compétences et de la transformation digitale et la représentante d'ONU Femmes, chargé du suivi du projet. Le CNT délègue le suivi des activités aux équipes techniques qui se réunissent régulièrement et qui l'informent de l'évolution du projet.

Un Comité technique régional est installé dans chaque région bénéficiaire du projet. Il est composé du représentant du Conseil régional, de celui de la DGCT et d'ONU Femmes.

Notons que le projet avait des personnes ressources dans les régions et dans les autres collectivités bénéficiaires. Elles étaient chargées d'accompagner les activités du projet sur le terrain.

En ce qui concerne le management au quotidien, le projet a été suivi par au niveau de la DGCT par le chef du service pour la promotion du genre, appuyé par son équipe. Au niveau d'ONU Femmes, la chargée de programme est le point focal. C'est un dispositif opérationnel qui a su piloter le projet et aboutir aux résultats obtenus. Cela montre que le modèle de gestion et la gouvernance du projet étaient pertinents et efficaces.

Constat 7 : les ressources humaines, financières et organisationnelles mobilisées pour mener les activités programmées ont produit des résultats tangibles.

Dans la chaîne des résultats du projet, les ressources programmées tant financières, qu'humaines et organisationnelles ont joué un rôle stratégique, car c'est à partir d'elles qu'on programme les activités à réaliser. Les résultats produits par ces activités ont conduit aux changements escomptés en matière de gouvernance territoriale sensible au genre.

Sur le plan financier, le programme a bénéficié de ressources sécurisées, car la Convention signée en 2017 entre le MI/DGCT et ONU Femmes garantissait l'allocation de ressources annuellement afin d'assurer au programme de fonctionner correctement, en plus de la contribution du Royaume des Pays-Bas.

La programmation des ressources financières a permis d'exécuter le plan de travail annuel. Même s'il peut y avoir des retards dans le transfert des fonds, leur disponibilité n'a jamais fait défaut et cela a joué un rôle positif dans l'atteinte des résultats obtenus. En ce qui concerne, les dépenses cumulées de 2017 à 2021, elles s'élèvent à 5 210 000 MAD sur un total de 6 919 865 MAD. Cela représente un taux de 75% de dépenses des ressources mobilisées. Il convient de souligner la suspension des activités sur le terrain pendant près de deux ans (à cause de la pandémie du COVID-19) et le retard enregistré dans la création de la plupart des IEECAG trois ans dans certains cas) ont affecté le delivery du projet et l'utilisation des ressources programmées sur le terrain.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'approche stratégique utilisée n'avait pas besoin de personnel pléthorique. Bien au contraire, elle mettait l'accent sur le recours à des compétences ponctuelles (en dehors du vivier de formateurs et d'expertises de la DGCT) pour élaborer les curricula de formation et dispenser les formations sur le terrain ou en ligne. Des PTF comme Enabel (la coopération belge) et FAMSI ont participé ponctuellement au volet formation.

La souplesse dans l'organisation des activités dans les collectivités territoriales, qui tenait compte de l'avis des bénéficiaires sur le terrain, a permis d'exécuter les plans de travail annuels correctement sauf durant la survenue de la pandémie de la COVID -19 qui a fortement ralenti le rythme d'exécution de la programmation.

Constat 8 : les menaces et risques auxquels que le projet a eu à faire face n'ont pas empêché le projet d'atteindre les objectifs fixés.

Même si le projet a obtenu des résultats globalement satisfaisants, il a néanmoins dû faire face à des menaces et risques qui ont un impact sur son déroulement. Parmi celles-ci, on peut citer les conséquences de la pandémie de la COVID 19 sur le déroulement de ses activités. En effet, pendant près de deux ans, le projet n'a pas pu déployer ses activités sur le terrain à cause des restrictions sanitaires, qui ne permettaient pas la tenue d'activités en présentiel

dans la plupart des localités du pays. Cette situation inattendue, imprévue a contrarié le bon déroulement des activités. Devant cette situation, le programme a dû s'adapter, et a élaboré un scénario alternatif, qui consiste à mener les activités programmées de manière virtuelle, c'est à dire en ligne. Cette nouvelle forme de programmation a permis d'exécuter le plan de travail notamment en matière de formation dans un délai record.

Mais le retard dans la programmation n'a pas permis aux bénéficiaires de capitaliser suffisamment sur les compétences acquises selon plusieurs bénéficiaires. Ils insistent sur le fait aussitôt après les formations, se sont tenues les élections et de nouveaux conseils ont été élus et de nouvelles IEECAG formées. A l'analyse, la question soulevée par ces bénéficiaires est plus profonde. En effet, on a constaté qu'il y a eu un retard dans l'installation de la plupart des IEECAG, certaines ont été opérationnelles en 2019, voire en 2020, alors que les conseils territoriaux ont été installés en 2016. Si les formations avaient débuté plus tôt et que les IEECAG avaient été opérationnelles dans la foulée des Conseils, ce problème ne se serait pas posé. En revanche, il faut reconnaître qu'il s'agit d'une première expérience et que les Conseils n'étaient pas suffisamment préparés pour mettre en œuvre cet aspect de la réforme de la gouvernance territoriale sensible au genre et la prise en compte des avis de la société civile dans le processus de planification locale.

Ce point est revenu plusieurs fois dans les entretiens car pour certains bénéficiaires il existe un risque pour que les avis de la société civile ne soient pris en considération au niveau de certains conseils et ce malgré les dispositions juridiques en la matière. La meilleure façon pour contrer cette éventualité, c'est d'accompagner la société civile à jouer un rôle de premier plan dans le processus de la gouvernance territoriale sensible au genre et à renforcer son leadership dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques au niveau territorial.

Il y a également eu des risques liés à la forte politisation de certains conseils régionaux et ce compte tenu de l'existence de plusieurs partis politiques au sein de ces conseils. Le projet, en adoptant une démarche de neutralité axée sur une approche universelle et pragmatique des enjeux autour du genre, a su convaincre les membres de ces conseils sur son utilité, sa pertinence et la valeur ajoutée qu'il apporte aux collectivités territoriales qui utilisent des outils de planification et de budgétisation sensibles au genre. Du reste, les régions qui ont signé des partenariats avec la DGCT et ONU Femmes se distinguent par la qualité de leurs outils de planification et de budgétisation sensibles au genre.

Les entretiens ont fait ressortir une crainte mainte fois exprimée par les bénéficiaires à savoir que plusieurs partenaires interviennent dans le domaine de la formation et qu'il existe un risque de duplication des interventions dans plusieurs localités.

Au cours de nos entretiens, certains ont souligné que, la question de l'égalité en genre n'est pas perçue comme une question prioritaire et stratégique chez certains dirigeants de collectivités territoriales. Ils préfèrent se concentrer sur « des domaines prioritaires » comme la construction d'écoles, d'infrastructures etc.

Synthèse sur l'efficience :

L'existence de ressources disponibles tout au long de la mise en œuvre de la Convention a permis d'aboutir à des résultats tangibles et importants. Elle traduit également, la volonté de

la partie nationale, MI/DGCT à jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre. Elle montre également, la bonne capacité d'ONU Femmes à mobiliser des ressources et à adapter son programme sur les priorités nationales et les défis émergents.

Durabilité

Constat 9 : les résultats obtenus sont importants, mais il faut les consolider afin que la gouvernance territoriale sensible au genre devienne une réalité tangible au Maroc au cours des prochaines années.

Les résultats obtenus par le projet sont jugés de manière satisfaisante par toutes les personnes interrogées. L'analyse des rapports annuels montre également que les effets escomptés ont été atteints. La contribution du projet au renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre est une réalité tangible, comme en attestent les résultats, ci-dessous :

- Les capacités de la DGCT se sont renforcées dans le domaine du genre et de la dissémination des connaissances sur la gouvernance territoriale avec l'existence d'un vivier de formateurs. Elle a pu mener à bien son plan genre. Toutes ses directions ont intégré l'approche genre grâce à l'existence d'une cellule genre et d'une ferme volonté de sa direction à œuvrer au renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre sur l'étendue du Royaume en commençant par le ministère de tutelle.
- Le partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes a permis d'élaborer le cadre de référence pour appuyer le processus de la gouvernance sensible au genre au Maroc et ce à travers une approche basée sur la sensibilisation des acteurs face aux enjeux, le diagnostic des besoins, l'élaboration des outils de renforcement des capacités, la formation des capacités des bénéficiaires, et l'appui-conseil en cas de besoin pour surmonter certains obstacles dans le fonctionnement des collectivités territoriales qui bénéficient de son appui.
- L'opérationnalisation de plusieurs IEECAG dans le cadre de l'appui du programme. Il a mené des études pour situer les blocages et difficultés pour mettre en place ces instances de manière viable. Le programme a produit un guide qui explique la démarche à suivre pour créer ces instances selon l'esprit des lois, qui prévoient leur existence. Au total, l'avènement de ces instances dans la gouvernance territoriale est une avancée majeure qu'il faut consolider et renforcer. En effet, ces instances apparaissent comme des cadres pertinents pour connecter les exécutifs locaux avec la société civile dans laquelle on trouve plusieurs associations de femmes qui travaillent afin que l'égalité en droit devienne une égalité de fait au sein des collectivités territoriales et se reflète également au niveau des plans locaux et des budgets adoptés au sein de ces collectivités. A cet effet, l'appui du programme a permis à 20 IEECAG d'élaborer leur plan d'action. Cependant, il s'agit d'un processus qui prend du temps à se mettre en place, mais il convient de l'appuyer afin que toutes les collectivités territoriales soient dans cette dynamique, au risque d'assister à un processus à double vitesse : des collectivités territoriales appuyées et qui ont des politiques publiques sensibles au genre et d'autres qui n'en ont pas, faute d'appui ou manque de volonté politique de leurs dirigeants.

- Beaucoup d'élus ont vu leurs capacités renforcées dans plusieurs domaines : genre, planification, budget sensible au genre. Ces formations répondent à des besoins spécifiques liés à une bonne gestion des collectivités territoriales mais surtout à une prise en compte de manière effective de la dimension genre dans les plans de développement et les budgets adoptés par celles-ci. Les formations organisées entre 2017 et 2021 au profit d'élus locaux de cadres administratifs et des membres des IEECAG ont permis à 220 bénéficiaires de renforcer leurs capacités dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre. Le programme a également accompagné beaucoup de PAC à devenir sensibles au genre.
- L'existence d'un référentiel national dans le domaine du genre et de la planification locale est une avancée majeure qui va permettre d'uniformiser les formations au profit des acteurs locaux (élus, cadres administratifs, membres de la société civile) sur les thématiques centrales qui structurent la mise en œuvre de la décentralisation au Maroc.

Ces résultats majeurs qui témoignent de la pertinence de l'approche de mise en œuvre adoptée par le projet doivent être consolidés, amplifiés, car les défis restent énormes et le processus d'institutionnalisation du genre dans le cadre de la gouvernance territoriale au Maroc est à ses balbutiements. La signature d'une troisième convention de partenariat sur la gouvernance territoriale sensible au genre entre le MI et ONU d'une durée de trois ans est un gage de durabilité. Elle permettra de renforcer les résultats déjà acquis.

Constat 10 : le projet a eu un effet catalyseur sur la dynamique d'appui des partenaires techniques financiers dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Le partenariat stratégique entre ONU Femmes et le ministère de l'Intérieur à travers la DGCT et qui s'est matérialisé par la signature de trois conventions depuis 2014 a abouti à des résultats tangibles, parmi lesquels, on peut citer : le renforcement des capacités de la DGCT en genre, la production d'outils de planification sensibles au genre, qui sont devenus des référentiels en matière de formation dans le Royaume, l'appui à des dizaines de collectivités territoriales à intégrer le genre dans leur processus de planification et de budgétisation, le renforcement des capacités de la société civile à travers les IEECAG afin qu'elles deviennent des instances de propositions notamment en matière d'égalité en genre, etc. Il a contribué à rendre ce secteur plus performant, en phase avec la forte volonté politique du gouvernement de renforcer l'égalité en genre dans tous les échelons administratifs du pays. Face à ces résultats, plusieurs partenaires au développement ont commencé à appuyer le secteur. Ainsi le projet a bénéficié d'un financement du Royaume des Pays-Bas, de l'appui technique de la coopération belge en matière de renforcement des capacités et de la FAMSI a également participé aux formations notamment dans les conférences régionales dédiées aux élus de Tanger, Oujda, etc.

Ainsi, il apparaît que le programme a eu un effet catalyseur, qui a permis « d'attirer » d'autres partenaires techniques et financiers, et ce principalement grâce à la crédibilité du partenariat stratégique que la DGCT a noué avec ONU Femmes dans le cadre de la gouvernance territoriale sensible au genre. Du reste, le Maroc reçoit le soutien d'autres PTF, qui l'appuient dans le secteur de la gouvernance territoriale, parmi lesquels, on peut citer la Banque mondiale, l'Union européenne, l'Agence française de développement, etc. Ainsi, dans le cadre du programme d'Appui à l'Amélioration de la Performance des Communes (PAPC), piloté par

la DGCT/Banque mondiale-AFD, en 2021, 18 ateliers de renforcement de capacités en matière d'élaboration des plans d'actions communaux ont été organisés au profit de 30 communes¹⁹.

Synthèse de la durabilité

L'appropriation des acquis des résultats obtenus par le projet doit être renforcée au niveau des bénéficiaires pour assurer la durabilité de ces résultats et relever les défis auxquels le projet a été confronté. La signature de la 3^e convention de partenariat entre ONU Femmes et le MI/DGCT devra accorder une place centrale à la durabilité des résultats majeurs obtenus au cours de la mise en œuvre de la 1^e et 2^e conventions.

Droits humains et Egalité des genres

Constat 11 : Le projet a pris en considération dans sa mise en œuvre les thématiques liées aux droits humains et à l'égalité de genre.

Les finalités stratégiques du projet notamment en termes de prise en compte de manière effective du genre dans le processus de la décentralisation au Maroc participent effectivement à prendre en considération les besoins et intérêts des femmes et des filles dans ce processus de réformes. Mieux, elles contribuent à lutter contre les discriminations et préjugés dont elles peuvent être les victimes. L'analyse menée dans le cadre de cette évaluation révèle que le projet est aligné sur les conventions internationales ratifiées par le Royaume du Maroc telles que la CEDEF (articles 4 et 7) et la Plateforme de Beijing qui dédie l'un de ses 12 domaines prioritaires à l'autonomisation économique de la femme et de la fille. Dans le module de formation sur les concepts de genre, on parle de l'importance des normes internationales en matière de protection des femmes et des filles et en particulier de ces deux documents ainsi que des autres grandes conventions internationales qui traitent des droits des femmes et des filles tant au plan international, régional que continental.

Les objectifs poursuivis par le projet sont conformes à l'esprit de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du Pacte international relatif aux droits civils et politiques et du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. En outre, le projet a effectivement pris en considération les dispositions des Objectifs du développement durable (ODD) notamment l'ODD 5,)

Le Maroc souscrit également à la Convention relative aux droits des enfants, la Charte africaine des droits et du bien-être des enfants et au Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits des femmes.

Le projet est en phase avec les lois du pays notamment la Constitution de 2011 ainsi que les 3 lois organiques qui organisent la gouvernance territoriale au Maroc. Ces lois stipulent et précisent les modalités de prise en compte de l'égalité en genre dans les outils de planification, de gestion des collectivités territoriales et du rôle que la société civile doit jouer dans les collectivités locales pour porter les revendications des femmes et des filles dans ledit processus. Sous ce rapport, le programme est bien aligné sur le cadre normatif international

¹⁹ Source : Le rapport 2021 du projet.

et les cadres normatifs nationaux. Du reste, le Maroc a compris que la question de l'égalité genre est avant tout une question de droits humains. Cela signifie que les normes nationales et internationales en matière d'égalité genre concourent au respect des droits humains singulièrement ceux des femmes.

Constat 12 : les thématiques liées à l'environnement sont prises en compte que partiellement par le programme.

La question du développement durable dont l'environnement en est une partie intégrante figure parmi les objectifs poursuivis par la gouvernance territoriale au Maroc. Sous ce rapport, les collectivités ont des compétences en matière d'environnement et le pays s'est doté d'une politique nationale en matière d'aménagement du territoire. Les plans locaux (PRD, plans communaux, etc.) traitent de cette problématique.

Le projet, quant à lui, aborde cette question au niveau des formations dispensées. En effet, dans le module de formation sur la planification, la question est abordée en termes de développement durable.

Mais, elle n'est pas un thème central, or la question du développement durable englobe des dimensions liées au genre, aux droits humains et la protection des communautés et des populations. Dans un pays comme le Maroc, affecté par les changements climatiques, ces préoccupations doivent être considérées comme fondamentales et le projet gagnerait à les prendre en considération dans ses prochaines étapes (3^e convention).

Constat 13 : la problématique des groupes vulnérables a été abordée, mais gagnerait à être renforcée notamment par une intégration des personnes qui vivent avec un handicap.

L'analyse du contexte d'égalité de genre et des droits humains au Maroc fait ressortir un certain nombre d'inégalités en termes d'accès aux ressources, aux positions de pouvoir et de responsabilités. La lutte contre les inégalités sociales est donc un enjeu important pour la régionalisation avancée au Maroc qui devra corriger ces inégalités de développement entre collectivités locales et à l'intérieur des collectivités locales. Cette question des disparités en tout genre est abordée par le projet dans ses modules de formation. Ainsi les questions liées aux personnes vulnérables sont abordées de manière générale. Les préoccupations des personnes en situation d'handicap notamment ne sont pas abordées, or la prise en compte des droits de ce groupe vulnérable est aussi une question de droits humains.

Synthèse égalité en genre et droits humains :

Le projet a pris en considération les principaux instruments juridiques nationaux, régionaux et internationaux qui garantissent les droits humains. De même, les normes internationales, régionales et nationales en matière d'égalité genre sont prises en considération. Cette prise en compte permet au programme d'être en phase avec la forte volonté politique du gouvernement de bâtir au Maroc une décentralisation avancée et une égalité entre les hommes et les femmes soit effective au niveau national et local et que les questions liées au développement durable soient enchâssées dans ce processus.

5 Conclusions

Comme conclusions à l'issue des constats, on peut retenir :

Conclusion 1

Le projet s'inscrit dans le cadre des priorités nationales et des engagements internationaux du Maroc ainsi que du mandat d'ONU Femmes. Le programme ONU Femmes au Maroc est aligné sur l'UNDAF 2017-2021, le cadre de référence du SNUD au Maroc. Le projet est également aligné sur les principaux instruments en matière de droits humains et les normes internationales, régionales et nationales en égalité des genres. Le projet participe au renforcement de la régionalisation avancée au Maroc. Les effets obtenus doivent être consolidés et élargis afin de produire un impact réel sur le fonctionnement des collectivités territoriales et l'engagement des titulaires de droits et d'obligation à poursuivre l'immense travail en matière d'égalité hommes-femmes et d'institutionnalisation du genre dans les politiques publiques au niveau du Royaume. Dans ce cadre, renforcer les capacités de la DGCT en ressources financières, humaines et opérationnelles serait une option stratégique pertinente pour relever les défis de l'institutionnalisation du genre au sein des collectivités territoriales au cours des prochaines années.

Basée sur les constats n°1, 2 et 12, cette conclusion 1 répond au critère de la pertinence et celui de droits humains et égalité en genre.

Conclusion 2

Les résultats obtenus acquis par le projet entre 2017 et 2022 sont principalement dus au partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes. La contribution financière du MI/DGCT a créé un effet levier qui a permis de mobiliser d'autres ressources financières et techniques. Cela montre la justesse du positionnement d'ONU Femmes sur la question de la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc et le leadership du MI dans le processus de régionalisation avancée dans le royaume. Cette approche devrait être renforcée au cours de la troisième convention de partenariat. Pour arriver à des résultats durables en matière d'institutionnalisation du genre dans le Royaume, il faut non seulement des moyens importants, mais il convient d'augmenter le nombre de collectivités territoriales bénéficiaires.

Basée sur les constats 1, 3, 4, 6 et 7, la conclusion 2 répond au critère de la pertinence.

Conclusion 3

La stratégie de mise en œuvre s'est avérée pertinente dans un contexte d'exécution sous modalité NEX²⁰, de crise sanitaire et de retard dans l'installation des IEECAG. Le recours aux formations en ligne a permis de combler le retard dû à l'arrêt des activités au plus fort de la pandémie. Il est important d'utiliser cette modalité de formation lors de la troisième convention en vue d'augmenter le nombre de bénéficiaires notamment chez les titulaires de

²⁰ La modalité d'exécution NEX signifie exécution nationale, quand le projet ou le programme est géré et mis en œuvre par la partie nationale. C'est la DGCT qui exécute le projet. A contrario, quand c'est le partenaire technique et financier (bailleur de fonds), qui exécute le projet on parle de modalité DEX, exécution directe.

droit qui sont dans des localités assez éloignées de la capitale. Les résultats obtenus à l'issue des deux conventions sont certes importants et encourageants, mais pour l'heure la grande majorité des collectivités territoriales du pays ont besoin de renforcement de capacités pour être en phase avec les dispositions légales en matière d'égalité hommes-femmes et d'institutionnalisation du genre dans leurs politiques publiques.

Basée sur les constats 4, 5,9 et 8, la conclusion 3 répond au critère de l'efficacité.

Conclusion 4

La réussite du projet dépend dans une large mesure de son appropriation par les titulaires de droits et d'obligations. Des efforts ont été faits pour permettre à ces acteurs de mieux connaître l'importance de la problématique du genre dans la gouvernance territoriale et la maîtrise des outils de planification et de budgétisation. Les résultats obtenus sont indispensables pour la réussite de la politique de régionalisation avancée au Maroc. Il convient cependant en vue de pérenniser les acquis de continuer l'accompagnement des collectivités territoriales bénéficiaires durant la troisième convention par des actions ciblées en vue de renforcer les capacités des nouveaux élus et des organes exécutifs des collectivités territoriales à renforcer et à amplifier les résultats déjà obtenus.

Basée sur les constats 9 et 10, la conclusion 4 répond au critère de durabilité.

Conclusion 5

Les nouveaux risques et défis identifiés dans la mise en œuvre du programme sont des indications sur le poids des facteurs contextuels comme la situation sociopolitique, culturelle et la crise sanitaire dans son déploiement et des efforts qui ont été faits pour atteindre les résultats escomptés. Malgré les répercussions de la pandémie de COVID-19 et de la situation sécuritaire sur ses activités, les résultats obtenus sont globalement satisfaits.

Basée sur le constat 8, la conclusion 5 répond au critère de durabilité.

Conclusion 6

Le partenariat entre la DGCT et ONU Femmes s'est consolidé au cours de la mise en œuvre de la deuxième convention. La DGCT a respecté ses engagements notamment en matière de financement et de mise en œuvre du projet au niveau national et territorial, ONU Femmes a apporté son expertise et son leadership en matière d'appui-conseil et de suivi-évaluation. Ce partenariat peut être considéré comme un « success story » et devrait être renforcé au cours de la troisième convention en vue d'augmenter de manière significative le nombre de titulaires de droits et d'obligations. Le renforcement des capacités de la DGCT et l'existence d'une filière de formation sur le genre peuvent contribuer à améliorer les capacités d'appui de cette direction à en faveur des collectivités territoriales et à renforcer le rôle qu'elle joue dans le cadre de la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre au cours des prochaines années.

Basée sur les constats 3, 5, 6, la conclusion 6 répond au critère de la pertinence et de l'efficacité

Conclusion 7

Les structures de pilotage et de gouvernance du projet ont démontré leur efficacité et leur utilité au cours de la mise en œuvre de celui-ci. Cependant, renforcer les capacités de celles qui sont au niveau territorial serait la meilleure option pour assurer la durabilité des résultats et tendre vers une décentralisation du projet au cours des prochaines années.

Basée sur le constat 6, la conclusion 7 répond au critère d'efficience

Conclusion 8

Les résultats obtenus doivent être consolidés. La signature de la 3^e convention de partenariat entre la DGCT et ONU Femmes assure une continuité de la dynamique enclenchée depuis 2014. Le nouveau projet qui a démarré depuis janvier 2022 appuie la DGCT, les collectivités territoriales de 7 régions et de 50 communes à renforcer l'approche genre dans leur planification. Il va appuyer les IEECAG à jouer pleinement leur rôle consultatif dans la prise en charge du genre dans la planification territoriale. Ces appuis vont incontestablement participer à la durabilité des résultats atteints par le programme entre 2017 et 2021 et renforcer les capacités des collectivités territoriales à l'heure du Nouveau modèle de développement (NMD) en faisant d'elles des leviers de développement en matière d'institutionnalisation du genre²¹.

Basée sur le constat 9, la conclusion 8 répond au critère de la durabilité.

6 Recommandations

Sur la base des constats et des conclusions, ci-dessus, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

Recommandation 1

Diffuser les deux modules de formation, devenus des référentiels en matière de formation sur la gouvernance sensible au genre depuis leur validation par le MI/DGCT. Il convient d'assurer une diffusion assez large de ces documents, notamment sur l'étendue du territoire national en français et surtout en arabe. Cette demande est revenue plusieurs fois au cours des entrevues. En effet, ces modules de formation ont suscité un vif intérêt au niveau des bénéficiaires de formation. La dissémination des outils de formation en genre et en planification dans d'autres collectivités territoriales d'ici à 2024 va contribuer à renforcer le nombre de collectivités locales qui respectent les dispositions de la loi en matière de planification et de budgétisation sensible au genre.

Basée sur les constats 2, 5, 9 et 11 et les conclusions 3, 4, 8

Niveau d'importance : Très forte

²¹ Le Nouveau Modèle de Développement définit 4 axes de transformation pour réaliser des progrès soutenus au niveau économique, social, humain, territorial à l'horizon 2035. Ces axes sont : transformation structurelle de l'économie, renforcement du capital humain, inclusion sociale et développement régional.

Recommandation 2

Créer dans chaque région un vivier de formateurs. Dans ce cas, il convient de former d'abord des formateurs qui vont se charger de disséminer les formations que proposent les deux référentiels. Un plan d'action en matière de renforcement des capacités avec une programmation dans le court et le moyen terme pourrait être élaboré à cet effet par la DGCT. Sous ce rapport, un effort devra être fourni pour former le maximum de formateurs dans les régions et à terme avoir un vivier de formateurs dans chaque région, voire dans chaque province du Royaume. En effet, il faudra donner une chance à toutes les collectivités territoriales de bénéficier de ces formations afin que la régionalisation avancée puisse devenir une réalité partout dans le pays notamment dans les communes rurales qui trainent beaucoup d'handicaps dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Basée sur les constats 9 et 10 et les conclusions 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 3

Repenser l'articulation entre genre, développement durable et droits humains afin que la question de l'environnement puisse intégrer la problématique des droits humains : le droit à un environnement décent, la protection des populations vulnérables y compris les femmes dans le cadre du changement climatique, la question de l'équité environnementale, etc. Autant de questions qui sont en relation directe avec la gouvernance territoriale sensible au genre. En effet, c'est au niveau des collectivités territoriales que se posent d'abord la question de l'impact des changements climatiques sur les populations y compris les femmes. Les plans locaux de développement devraient l'aborder, mais de manière holistique.

Basée sur les constats 9 et 10 et les conclusions 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 4

Renforcer davantage les capacités des organisations de la société civile afin d'accélérer la prise en compte de la dimension genre dans la gouvernance territoriale. En effet, si les IEECAG sont appuyées par le projet, il serait bon dans le cadre de futurs projets d'élargir cet appui à d'autres organisations qui ne sont cooptées au sein de ces instances. Les entrevues ont montré qu'il y a une forte demande en renforcement des capacités de la part des femmes dans plusieurs domaines comme le genre, le leadership, la gestion et le financement de microprojets générateurs de revenus, etc.

Basée sur les constats 5 et 13 et les conclusions 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 5

Commencer les formations dès le début de la législature afin de permettre aux bénéficiaires de capitaliser sur les connaissances acquises tout au long de leur mandat. Cela va leur

permettre de participer à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques territoriales avec les compétences nécessaires et de veiller à l'effectivité de la prise en compte de l'égalité de genre dans celles-ci.

Basée sur les constats 5, 9 et 11 et les conclusions 2, 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 6

Impliquer le secteur privé dans les activités des prochains projets sur la gouvernance territoriale sensible au genre afin qu'il participe pleinement à l'atteinte des objectifs que le Royaume s'est fixé en la matière d'égalité hommes et femmes dans les entreprises et la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans le monde du travail. Il convient également d'appuyer toute initiative visant à renforcer la participation du secteur privé dans l'élaboration des politiques publiques territoriales sensibles au genre. On pourrait dans cette perspective envisager d'intégrer le secteur privé dans les organes de gouvernance du projet au niveau local, les comités technique régionaux (CTR). Toujours dans le même sillage, on pourrait inclure les membres du secteur privé comme bénéficiaires des formations au niveau régional dans un premier temps, et communal dans un deuxième temps.

Basée sur les constats 10, 11 et 12 et les conclusions 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 7

Diversifier les modalités de la formation (présentiel, distanciel, hybride,) afin de répondre aux besoins des bénéficiaires (la plupart ont des contraintes professionnelles) et de toucher le plus grand nombre de bénéficiaires. Le projet a acquis une expérience en formation en ligne durant de la pandémie de la COVID-19. Il faut capitaliser sur cette expérience et diversifier les modalités de la formation et sur le renforcement des capacités et envisager son élargissement à plusieurs titulaires de droits au niveau national. Afin de la rendre effective, il convient d'octroyer davantage de moyens à ce volet.

Basée sur les constats 9 et 12 et les conclusions 2, 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 8

Renforcer l'intégration des personnes vulnérables y compris les personnes qui vivent en situation de handicap. Cette question est abordée à la marge par les modules de formation. L'approche des Nations unies : « Ne laisser personne de côté » pourrait servir de cadre pour mieux repenser la problématique de la prise en charge des personnes vulnérables, y compris celles vivant avec un handicap au niveau des collectivités territoriales. La problématique de l'inclusion des groupes vulnérables devrait davantage figurer dans les actions des futurs projets sur la gouvernance territoriale sensible au genre.

Basée sur les constats 2, 9, 11 et 13 et les conclusions 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Forte

Recommandation 9

Impliquer dans les activités du projet au sein des collectivités territoriales les acteurs techniques ayant un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de développement locaux, notamment les membres des Agences Régionales d'Exécution des Projets.

Basée sur les constats 9 et 12 et les conclusions 3, 4 et 8

Niveau d'importance : Très forte

Recommandation 10

Apporter plus de rigueur et de soins dans la collecte des données sur le terrain et veiller à désagréger toutes les données collectées en sexe, localité, activité socioprofessionnelle, etc.

Tableau 6 : La liste des recommandations et le calendrier de leur mise en œuvre

Recommandations	Responsable	Date de mise en œuvre
1	DGCT	D'ici la fin 2023
2	DGCT et ONU Femmes	2023-2024
3	DGCT et ONU Femmes	2023-2024
4	DGCT, ONU Femmes et collectivités territoriales cibles	2023-2024
5	DGCT	Début de la prochaine législature
6	DGCT et ONU Femmes	2023-2024
7	DGCT et ONU Femmes	2023-2024
8	DGCT et collectivités territoriales cibles	2023-2024
9	DGCT et collectivités territoriales cibles	2023-2024
10	DGCT et ONU Femmes	2023-2024

7 Leçons apprises

A l'issue de cette évaluation, plusieurs leçons apprises peuvent être retenues. Parmi celles-ci, on peut mentionner :

Leçon apprise 1

Les conventions tripartites signées entre la DGCT, ONU Femmes et les collectivités territoriales cibles ont permis d'aboutir à des résultats tangibles sur le terrain. L'implication de celles-ci dans toutes les phases du projet est un gage de réussite et mérite d'être poursuivie au niveau de la troisième Convention. La décentralisation des activités et une forte implication des collectivités territoriales à tous les échelons est un gage de succès et de durabilité des résultats.

Leçon apprise 2

Le partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes montre que quand les partenaires au développement s'alignent sur les priorités nationales, les résultats sont bons, car il n'y a pas d'oppositions ou de conflits latents entre ces deux acteurs sur les priorités de développement. La modalité d'exécution NEX trouve ainsi toute sa pertinence et est appuyée par les partenaires au développement.

Leçon apprise 3

La DGCT en renforçant ses compétences internes en matière d'égalité de genre avec la création d'une unité genre, un service de promotion du genre et une filière genre montre que l'institutionnalisation du genre dans les institutions nationales et les collectivités territoriales demande une forte volonté politique si on veut vraiment que la gouvernance territoriale sensible au genre devienne une réalité irréversible au Maroc tout comme dans la plupart des pays qui aspirent à atteindre ce niveau.

Leçon apprise 4

L'existence de partenariats entre collectivités territoriales et le projet et l'approche participative adoptée durant la mise en œuvre des activités ont permis d'atteindre des résultats tangibles qui doivent être consolidés et amplifiés. Il convient de rappeler que le processus de gouvernance sensible au genre est à ses débuts. C'est un processus complexe, on apprend de ses erreurs pour avancer et on capitalise sur les success stories à l'échelle territoriale, nationale voire continentale pour inspirer et stimuler les autres à adopter les bonnes pratiques.

Leçon apprise 5

L'appropriation des résultats du projet par les bénéficiaires est un processus qui nécessite un accompagnement permanent. Sous ce rapport, le coaching, l'appui-conseil, les formations, etc. doivent continuer afin que les acteurs au niveau territorial soient outillés pour conduire les transformations sociales et politiques souhaitées par les autorités du pays en matière de gouvernance territoriale sensible au genre. Sans expertise et une compréhension fine du

genre et son articulation dans les politiques publiques, il sera difficile d'accéder à l'égalité de fait.

Leçon apprise 6

L'existence d'un cadre juridique qui promeut l'égalité de genre au Maroc est un signal fort pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre. Ce cadre normatif constitue un substrat à partir duquel les politiques publiques pourront être élaborées, mises en œuvre et évaluées.

Leçon apprise 7

Le projet à travers la DGCT a défini un référentiel en matière de formation sur le genre et la planification locale, en validant les deux modules. Il convient désormais d'arrimer toutes les formations dans ces deux domaines sur ce référentiel. Ainsi, la DGCT devrait réaliser un mapping des interventions sur le terrain afin d'éviter la duplication des efforts entrepris par les différentes parties prenantes notamment en matière de formation.

8 ANNEXES

Annexe 1 : Liste des documents consultés

Documentation (principaux documents consultés)

A. Documents du projet et autres documents

1. Accord de partenariat ONU Femmes – MI/DGCT 2014-2017
2. Accord de partenariat ONU Femmes – MI/DGCT 2017-2021
3. Accord de partenariat ONU Femmes – MI/DGCT 2021-2024
4. Termes de référence de la consultation
5. Rapports des ateliers de formation
6. Rapports annuels narratifs 2018, 2019, 2020, 2021 du projet
7. Rapports financiers 2018 et 2019, 2020, 2021 du projet
8. Rapport d'évaluation finale du projet 2014-2017
9. Comptes rendus des réunions du Comité de pilotage
10. Planification locale sensible au genre
11. UNDAF 2017-2021
12. Maroc-Attamkine, Programme intégré d'autonomisation économique des femmes et des filles, à l'horizon 2030. Ministère de la Solidarité, du Développement social, de l'égalité et de la Famille. Rabat, Maroc, 2020.

B. Documents des Nations Unies

13. ONU FEMMES – Bureau Indépendant de l'Évaluation (2015), Gestion des évaluations sensibles au genre – Manuel d'évaluation
14. OCDE / CAD (2020) : Des critères améliorés pour des évaluations meilleures
15. Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (2005), Règles d'évaluation applicables au Système des Nations Unies
16. ONU Femmes (2012), Politique d'évaluation (adopté à la 2^{ème} session / 2012 / *Executive Board*)

C. Instruments internationaux en matière de genre

17. L'Agenda 2030 des Objectifs du Développement durable (ODD)
18. L'Agenda 2063 de l'Union africaine (UA)
19. Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples sur les droits des femmes en Afrique (Protocole de Maputo).
19. Le Pacte international relatif aux droits civils et politiques
20. Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
21. La Convention contre toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).
22. Plan d'action de Beijing

D. Lois du Royaume

23. La Constitution du Royaume de 2011

24. Loi 111.14 organique relative aux collectivités territoriales

25. Loi 112.14 relative aux régions, aux préfectures et aux provinces

26. La loi 113.14 relative aux communes

27. Le Code de la famille

28. La loi no 103.13 relative aux violences faites aux femmes

29. La loi 19-12 fixant les conditions de travail et d'emploi des travailleurs et travailleuses domestiques.

Annexe 2 : Liste des structures et personnes rencontrées

Nom	Fonction	Mode	Date et lieu
1. Mohamed Rachid	Consultant, formateur	Présentiel	22/11/2022 à Rabat
2. M. Mhamed ElMaliki	Consultant	Présentiel en focus group	23/11/2022 à Rabat,
3. M. Mustapha Anni	Consultant	Présentiel en focus group	23/11/2022 à Rabat,
4. M. Salah Bargouz	Chef du service promotion du genre/DGCT	Présentiel	23/11/2022 à Rabat
5. Mme Fatima ElMarzouki	Responsable filière genre/Service Promotion du genre AG/DGCT	Présentiel	Rabat 23/11/2022
6. Mme Leila Ezzahraoui	Point focal projet coopération internationale de la région de Casablanca-Settat	Zoom	24 novembre 2022
7. M. Sergio Catania	Responsable bureau technique FAMSİ au Maroc	Zoom	29 novembre 2022
8. Mme Leila Rhiwi	Représentante ONU Femmes au Maroc	Présentiel en focus group	29 novembre à Rabat
9. Mme Myriem Ouchen Noussairi	Spécialiste de gestion de programme à ONU Femmes Maroc	Présentiel en focus group	29 novembre 2022 à Rabat
10. Mme Sacha Belle-Clot	Assistante de programme gouvernance sensible au genre à ONU Femmes Maroc	Présentiel	29 novembre 2022 à Rabat
11. Mme Rania Kebaili	Chargée de projet à ONU Femmes Maroc	Présentiel	29 novembre 2022 à Rabat

12. M. Youssef Semmar	Membre IEECG Tanger	Zoom	30 novembre 2022
13. Mme Yasmina Doukkali	Ancienne coordinatrice Unité genre à la DGCT	Zoom	1 décembre 2022
14. Mme Nadia El Attari	Chef du service Affaires des élus, Région Fès-Meknès	Zoom	1 décembre 2022
15. Mme Ezzohra Essaddok	Ancienne membre de l'IEECG de la région de Marrakech	Whatsapp	1 décembre 2022
16. Mme Majida Benarbia	Ancienne présidente de l'IEECG de la région de Fès Meknès	Whatsapp	2 décembre 2022
17. M. Brahim Sbiyyaa	Directeur général des services au Conseil régional de Marrakech	Whatsapp	5 décembre 2022
18. Mme Sana Zaimi	Ancienne membre de l'IEECG de la région de Marrakech	Whatsapp	5 décembre 2022
19. M. Khalid Sirhan	Ancien membre de l'IEECG de la région de Marrakech	Whatsapp	5 décembre 2022
20. M. Abdelhay Rais	Membre de la société civile, région de Fès-Meknès	Téléphone	6 décembre 2022
21. M. Abdelghani Moumen	Administrateur de la commune de Sidi Bennour, région de Casablanca Settat	Whatsapp	7 décembre 2022
22. M. Mohamed	Directeur des services de la commune de Ain Chkef, province Moulaye Yacoub, région de Fès-Meknès.	Whatsapp	7 décembre 2022

[Annexe 3 : Guides de discussions](#)

1. Guide de discussions (focus group)

Guide Focus Group Discussion

Evaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités territoriales (MI-DGCT) et ONU Femmes, pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Consentement éclairé

Bonjour, je m'appelle Dr. Serigne Bamba GAYE. Je suis consultant pour ONU Femmes dans le cadre de l'évaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités territoriales (MI-DGCT) et ONU Femmes, pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre. Nous voudrions discuter avec vous de **certains aspects de ce programme**. La participation à cet entretien est volontaire et vous pouvez refuser de répondre à des questions particulières ou à toutes les questions. Nous espérons cependant que vous accepterez de participer car votre opinion est importante pour cette évaluation et l'atteinte des résultats de développement appuyés par ONU Femmes et ses partenaires.

Les informations que vous allez nous fournir seront utiles pour la revue et pour faire des recommandations éclairées à ONU Femmes et à ses partenaires notamment la DGCT. Vous avez été choisis pour votre participation aux interventions du programme. Les informations que vous nous fournirez resteront strictement confidentielles. Aucune donnée à caractère personnel ne sera partagée. L'entretien durera entre 1 heure et 1 heure 30 minutes. Acceptez-vous d'y participer ?

Oui Non

Vous pourrez, à tout moment, sans aucun préjudice, interrompre votre consentement et votre participation à l'étude. Avez-vous des questions ? Pouvons-nous commencer l'entretien ?

NB : Les personnes qui ne donnent pas leur accord devront être invités à quitter le groupe !

Localité:

Date de l'entretien ;

Heure de début :

Heure de fin :

1. Composition du groupe

	Prénoms et noms	Structure / Position	Téléphone (éventuellement)	Email (éventuellement)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

2. Discussions

Pertinence du programme

Q1. Les interventions du projet répondent-elles aux besoins et aspirations de votre association/ organisation dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre ?

Réponses

Q2. Selon vous, le programme a-t-il suffisamment pris en compte les dispositions juridiques et constitutionnelles en matière d'institutionnalisation de l'égalité homme-femme et des engagements internationaux du Maroc dans ce domaine. Si oui donner des exemples ?

Réponses

--

Q3. Selon vous, dans quelle mesure le leadership et la participation des femmes élues à la vie politique ont influencé la gouvernance des collectivités territoriales ?

Réponses

Efficacité

Q4. En tant que partenaires de ONUFEMMES Maroc, êtes-vous satisfait de son rôle dans le plaidoyer, la mobilisation et la coordination autour des questions de gouvernance territoriale sensible au genre ?

Réponses

Q5. Dans quelle mesure le leadership et les capacités des femmes à participer au processus de la gouvernance territoriale sensible au genre ont-ils été renforcés ? Quelle a été la contribution du projet et de ONUFEMMES Maroc ?

Réponses

Q6. Les collectivités territoriales et les bénéficiaires participent-ils aux activités de planification menées par le projet ou les autres partenaires ? Comment / à travers quels mécanismes ?

Réponses

Efficiences

Q7. Selon vous, les mécanismes de pilotage et de gestion du projet au niveau national et dans les collectivités territoriales ont-ils été efficaces et adaptés aux besoins des femmes en matière de gouvernance sensible au genre ?

Réponses

Q8. Selon vous, quels ont été les principaux obstacles et contraintes qui ont eu un impact négatif sur les résultats du projet ? Pouvez-vous donner des exemples précis ?

Réponses

Durabilité

Q9. Dans quelle mesure les principaux leaders d'opinion en matière de normes sociales au niveau national ou dans votre localité sont-ils devenus favorables au renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre ?

Réponses

Q10. Quelles sont les actions prises au niveau de votre organisation ou de votre association pour pérenniser l'institutionnalisation de l'égalité homme-femmes ? Pouvez-vous donner des exemples précis ?

Réponses

Q11. Votre organisation ou association a-t-elle bénéficié de l'appui d'autres programmes similaires ? Si oui ces appuis ont-ils renforcé la participation des femmes dans les affaires publiques ?

Réponses

Conformité avec les principes transversaux

Q12. Dans quelle mesure les droits des femmes à participer au processus de la gouvernance territoriale ont-ils été respectés ? L'apport de ONUFEMMES Maroc a-t-il été déterminant ?

Réponses

Q13 : Est-ce que dans la planification et la mise en œuvre de vos activités, les questions environnementales ont été intégrées ? Si oui, citez des exemples concrets ?

Réponses

Nous sommes au bout de notre entretien et vous remercions pour votre disponibilité. Nous allons vous laisser nos contacts pour toute question / commentaire éventuellement. Toutefois, nous aimerions savoir si vous avez à ce stade des commentaires à nous communiquer en lien avec ces échanges :

Merci pour votre participation

2 : Guide d'entretien / Informateur clé

Guide d'entretien avec les informateurs clés (KII)

Evaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités territoriales (MI-DGCT) et ONU Femmes pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Consentement éclairé

Bonjour, je m'appelle Dr. Serigne Bamba GAYE. Je suis consultant pour ONUFEMMES dans le cadre de l'évaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités territoriales (MI-DGCT) et ONU Femmes, pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Nous voudrions discuter avec vous de certains aspects de ce programme. La participation à cet entretien est volontaire et vous pouvez refuser de répondre à des questions particulières ou à toutes les questions. Nous espérons cependant que vous accepterez de participer car votre opinion est importante pour cette revue et l'atteinte des résultats de développement appuyés par ONU Femmes.

Les informations que vous allez nous fournir seront utiles pour l'évaluation et pour faire des recommandations éclairées à ONU Femmes et à ses partenaires notamment la DGCT. Les informations que vous nous fournirez resteront strictement confidentielles. Aucune donnée à caractère personnel ne sera partagée. L'entretien durera entre 45 minutes et 1 heure de temps. Acceptez-vous d'y participer ?

Oui Non

Vous pourrez, à tout moment, sans aucun préjudice, interrompre votre consentement et votre participation à l'enquête. Avez-vous des questions ? Pouvons-nous commencer l'entretien ?

1. Identification

Localité :

Commune (éventuellement) :

Date de l'entretien :

Début de l'entretien (heure) :

Fin de l'entretien :

Prénom et nom de l'informateur clé (facultatif) :

Sexe : Homme Femme

Structure (Ministère / Direction / Organisation / Institution) :

Titre / Position occupée :

Depuis quand occupez-vous ce poste / cette position :

Contact (email et téléphone) :

2. Questions

Pertinence

Q1. Quels sont les axes du projet sur lesquels votre Organisation travaille avec la DGCT ou/et avec ONU Femmes (créer des lignes additionnelles si besoin !)

Réponses :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Q2. Dans quelle mesure le leadership des femmes et leur participation à la vie politique ont influencé la promotion de la gouvernance territoriale au Maroc ?

Réponse :

Q3. Dans quelle mesure les droits des femmes vulnérables ont été pris en compte par le programme ?

Réponse :

:

Q4. Diriez-vous que le projet est aligné sur les priorités nationales notamment en matière de gouvernance territoriale sensible au genre et d'égalité de sexes ?

- Aligné sur les priorités nationales
- Peu aligné sur les priorités nationales et peu pertinent vu la situation socioéconomique, culturelle et politique du pays
- Je ne souhaite pas répondre à cette question

Q5 Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a tenu compte des instruments internationaux, régionaux en matière d'égalité de sexes ?

Réponses :

Q6. Comment percevez-vous le rôle et la place de ONUFEMMES Maroc dans la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre ?

Réponse :

Efficacité

Q7. Selon vous, les résultats obtenus par le projet dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre sont :

Faibles moyens bons Excellents NSP

Q8. Pouvez-vous donner 2 ou 3 résultats majeurs, changements majeurs ou avancées significatives obtenus dans ce domaine ?

Réponses :

- 1.
- 2.
- 3.

Q9. Selon vous, quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention de ces résultats ou avancées majeurs ?

Réponses

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Q10. Comment appréciez-vous le leadership de la Direction générale des Collectivités territoriales dans ce domaine ?

Réponse :

Efficiences

Q11. Selon vous est-ce que les mécanismes de pilotage et de coordination et de suivi-évaluation du projet étaient pertinents ? Si non pourquoi ?

Réponse :

Q12. Selon vous la stratégie de mise en œuvre adoptée par le projet était-elle pertinente ? Si non pourquoi ?

Réponse :

Durabilité

Q12. Selon vous, l'implication et la participation de toutes les parties prenantes sont-elles effectives dans toutes les phases de la mise en œuvre du projet ?

Oui

Non

NSP

**Q13. Quels sont selon vous, les risques auxquels la mise en œuvre du projet est confrontée ?
Pouvez-vous donner des exemples ? Qu'est-ce qu'il faut faire pour atténuer ces risques ?**

Réponse :

Q14. Selon vous, quels sont les principaux défis auxquels le projet a été confronté dans le cadre de sa mise en œuvre ? Quelles leçons tirez-vous des résultats obtenus par le programme ?

Réponse :

Q15. Qu'est-ce qu'il faut faire pour consolider les résultats déjà acquis ?

Réponse :

5 Conformité avec les principes transversaux

Q16. Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a tenu compte des instruments internationaux, régionaux et nationaux en matière de promotion des droits humains ?

Réponses :

Q17. Dans quelle mesure l'élaboration et la mise en œuvre du projet ont pris suffisamment en compte les questions environnementales ?

Réponses :

Nous sommes au bout de notre entretien et vous remercions pour votre disponibilité. Nous allons vous laisser nos contacts pour toute question / commentaire éventuellement. Toutefois, nous aimerions savoir si vous avez à ce stade des commentaires à nous communiquer en lien avec ces échanges :

Merci pour votre participation

Annexe 4 : Cartographie des parties prenantes et leurs contributions à la mise en œuvre du projet.

Cartographie des parties prenantes

ROLE DES PARTENAIRES	GROUPES CIBLES	CONTRIBUTION
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<u>Agences du SN et PTF :</u> ONU Femmes, Partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine : la coopération néerlandaise, CTB, FAMS, Banque mondiale, AFD.	Financement du programme. Mise en œuvre du programme ; Partenariat avec le Gouvernement à travers des initiatives communes et des projets communs dans le cadre de la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc.
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<u>Ministères, institutions nationales :</u> Ministère de l'Intérieur/ DGCT.	Financement du programme à hauteur de 80%. Mise en œuvre des interventions ; Veiller à l'alignement du programme sur les priorités nationales dans les domaines gouvernance territoriale, des droits humains et de l'égalité entre sexes.
Titulaires de droits et de responsabilités	<u>Partenaires de mise en œuvre.</u> -La DGCT à travers la DCTD -Les Conseils Régionaux des régions pilotes de	Mise en œuvre du Programme en faveur des titulaires de droits dans les localités concernées par le programme.

	<p>Casablanca-Settat, Fès-Meknès et Marrakech-Safi.</p> <p>-Les Conseils régionaux des régions de Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan-El Hoceima.</p> <p>-les communes bénéficiaires.</p>	
Titulaires de droits	<p>-Organisations bénéficiaires titulaires de droits : Communes, préfectures, provinces, régions ;</p> <p>-Acteurs individuels ou collectifs titulaires de droits : femmes élues, députés, cadres territoriaux, les Instances de l'équité, de l'égalité des Chances et de l'approche genre, le personnel des collectivités territoriales, les cadres de la DGCT.</p>	Bénéficiaires du programme.

Annexe 5 : Matrice de l'évaluation

MATRICE DE L'ÉVALUATION

1 Evaluation de la pertinence du projet

Questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Sources
1. Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les besoins et les priorités des groupes cibles, notamment les femmes les plus vulnérables ?	Nombre de domaines d'intervention et de résultats centrés sur les préoccupations des femmes les plus vulnérables.	ONU Femmes, partenaires, DGCT, collectivités territoriales, IEECG	Revue documentaire ; Interviews, focus group.	Rapports ONU Femmes, documents du programme, Entretiens avec les parties prenantes.
2. Dans quelle mesure l'appui d'ONU Femmes au projet est aligné sur les besoins nationaux et le cadre d'intervention des Nations unies au Maroc en matière de gouvernance territoriale sensible au genre ?	Nombre de domaines et de résultats alignés sur les instruments internationaux (CEDAF, etc.) et les cadres normatifs nationaux.	ONU Femmes, DGCT, Gouvernement, Organisations de la société civile, collectivités territoriales.	Revue documentaire Interviews, focus group.	Rapports ONU Femmes, documents du programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.

2. Evaluation de l'efficacité du programme

Questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Sources
3. Le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a-t-il adopté une approche stratégique et efficace pour promouvoir l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la gouvernance locale ?	Le nombre de collectivités territoriales qui ont réalisé une budgétisation sensible au genre et des outils de planification sensibles au genre.	ONU Femmes, DGCT, partenaires de mise en œuvre.	Revue documentaire, Interviews, focus group.	Rapports ONU Femmes, documents du programme des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins identifiés dans la phase de conception ? Et comment ?	Les résultats produits par le programme en fin de cycle et leurs impacts dans le fonctionnement des collectivités territoriales.	DGCT, les collectivités territoriales, partenaires de mise en œuvre.	Revue documentaire, Interviews, focus group.	Rapports ONU Femmes, documents programme ; Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ?	Nombre de bénéficiaires du programme qui utilisent les instruments et outils produits par le programme dans leurs activités.	Gouvernement, partenaires de mise en œuvre.	Revue documentaire, Interviews, focus group.	Rapports ONU Femmes, documents programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.

6. Est-ce que le projet a un effet catalyseur ? Comment ? Pourquoi ? Donner des exemples.	Nombre de collectivités territoriales qui ont renforcé leur libre administration grâce aux outils produits par le projet.	ONU Femmes, DGCT, PTF, partenaires de mise en œuvre.	Revue documentaire, Interviews.	Rapports ONU Femmes, documents programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
7. Les indicateurs du suivi et d'évaluation sont-ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du projet ?	La pertinence du système de suivi-évaluation mis en place pour suivre les indicateurs.	DGCT, ONU Femmes, partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire	Rapports du projet, rapport évaluation à mi-parcours, entretien avec les bénéficiaires

3 Evaluation de l'efficacité du programme

Questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Sources
8. Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (les ressources financières, humaines et	Le taux d'exécution des recommandations du Comité de pilotage et	ONU Femmes, Gouvernement, SNUDD, partenaires de mise en œuvre.	Revue documentaire, interviews, focus group	Rapports ONU Femmes, documents programme,

techniques, la structure de coordination, la communication et l'échange d'informations, etc.) ainsi que sa gouvernance dont le comité de pilotage, ont-t-il été efficaces par rapport aux produits et effets obtenus et ont soutenu la mise en œuvre et le suivi du projet?	des audits financiers pour renforcer la gouvernance du programme et la gestion de ses ressources et sa communication.			Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes ;
9. Dans quelle mesure ce programme a-t-il été développé, mis en œuvre, et suivi de manière participative incluant les acteurs concernés ?	Le niveau d'exécution des feuilles de routes pour l'opérationnalisation des IEECAG.	ONU Femmes, DGCT, partenaires de mise en œuvre, les IEECAG.	Revue documentaire ; Interviews, focus group	Rapports ONU Femmes, documents programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
10. Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens humains et financiers investis dans le projet ?	Le nombre de collectivités territoriales qui utilisent les outils et instruments élaborés par le programme et le nombre	ONU Femmes, DGCT, partenaires de mise en œuvre, les IEECAG.	Analyse des rapports financiers, plans de travail annuels ; interviews	Rapports ONU Femmes, documents du programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre..

	d'accompagnements des feuilles de route pour l'opérationnalisation des IEECAG.			Entretiens avec les parties prenantes
11. Quelles menaces, quels risques et d'autres difficultés ont émergé pendant l'exécution ? Dans quelle mesure ont-ils entravé l'atteinte des produits et des résultats attendus ? Quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?	Le nombre d'activités annulées, reprogrammées ou réajustées à cause de nouveaux risques et de difficultés imprévues.	DGCT, ONU Femmes, partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire, Interviews.	Rapports ONU Femmes, documents programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
12. Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?	Le nombre de risques, contraintes et difficultés identifiées dans le rapport de l'évaluation à mi-parcours qui ont eu un impact sur les résultats à mi-parcours et la suite du programme.	ONU Femmes, DGCT, les collectivités territoriales, les IEECAG.	Analyse du rapport d'évaluation à mi-parcours, des rapports financiers, des plans de travail annuels ; interviews	Rapport d'évaluation à mi-parcours Rapports ONU Femmes, documents du programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes
13. Est-ce qu'une stratégie différente du projet autre	Les changements intervenus à la DGCT	DGCT, cellule genre, ONU Femmes.	Analyse des rapports de la DGCT, de la	Rapports DGCT, documents de la

que celle utilisée, aurait mieux répondu aux besoins, aux priorités et au contexte ? Et pourquoi ?	grâce à la création de la mise en œuvre de son Plan d'action genre.		cellule genre, interviews.	cellule genre, entretiens avec les parties prenantes.
--	---	--	----------------------------	---

4. Evaluation de la durabilité du programme

Questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Sources
14. Les résultats obtenus par le projet ainsi que les mesures prises pour faciliter leur appropriation par les bénéficiaires peuvent-ils assurer la durabilité des effets ?	Le maintien et le fonctionnement de l'Unité genre au sein de la DGCT et le nombre de collectivités territoriales qui ont adopté une stratégie d'institutionnalisation de l'égalité hommes-femmes.	ONU Femmes, DGCT, collectivités territoriales.	Revue documentaire ; Interviews.	Rapports ONU Femmes, documents du programme, Rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes
15. Dans quelle mesure ce projet a-t-il permis de créer une synergie avec les autres projets et programmes appuyés par d'autres partenaires techniques et financiers ?	Le nombre de projets et programmes en cours d'élaboration ou en exécution relatifs au renforcement de l'institutionnalisation de l'égalité hommes-femmes et de la gouvernance territoriale sensible au	Gouvernement, PTF, DGCT, autres ministères, les collectivités territoriales, partenaires de la société civile, l'Assemblée nationale.	Revue documentaire ; Interviews	Rapports ONU Femmes, Rapports programme, rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes et les PTF.

	genre et aux droits humains.			
--	------------------------------	--	--	--

5 Evaluation égalité des genre et droits humains

Questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Sources
16. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les cadres normatifs internationaux (CEDEF Plateforme Beijing) ? et les cadres normatifs nationaux (constitution) ?	Le nombre de collectivités territoriales qui ont adopté une budgétisation sensible au genre.	Collectivités territoriales, Gouvernement, PTF, DGCT.	Revue documentaire, Interviews, focus group	Rapports ONU Femmes, Rapports programme, rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes et les PTF.

17. Dans quelle mesure le programme a-t-il été développé et mis en œuvre selon les approches genre et droits humains ?	Le nombre d'activités programmées qui prennent en compte la dimension genre et l'approche basée sur les droits humains.	ONU Femmes, Partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires.	Revue documentaire ; Interviews.	Rapports ONU Femmes, documents du programme, Entretiens avec les parties prenantes.
18. Les interventions du programme ont-elles contribué à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées ?	Le nombre d'activités programmées qui prennent en compte les besoins des personnes handicapées.	ONU Femmes, Partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires.	Revue documentaire, Interviews, focus group	Rapports ONU Femmes, Rapports du programme, rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.
19. Les interventions du programme ont-elles été conçues et fournies en tenant dûment compte des considérations environnementales ?	Le nombre d'activités prenant en compte la dimension environnementale réalisées par le programme.	Les collectivités territoriales, la DGCT, ONU Femmes, les PTF, les partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires	Revue documentaire ; Interviews, focus group	Documents ONU Femmes, Rapports programme, rapports des partenaires de mise en œuvre. Entretiens avec les parties prenantes.

Annexe 6 : MATRICE DES EVIDENCES

1 Evaluation de la pertinence du projet

Questions	Produits du programme	Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire	Balance des preuves
<p>1. Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les besoins et les priorités des groupes cibles, notamment les femmes les plus vulnérables ?</p>	<p>Le programme vise à renforcer les capacités du MI/DGCT, des collectivités territoriales et des IEECAG afin qu'ils aient les compétences dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre</p>	<p>Les personnes interviewées ont reconnu avoir reçu des compétences dans le domaine de la gouvernance territoriale sensible au genre. Son cadre de résultats et les rapports annuels produits apportent des preuves tangibles sur cet alignement. Les formations dispensées et l'appui à la mise en œuvre des outils de planification vont permettre une bonne prise en compte des femmes vulnérables dans le processus de la</p>	<p>Le programme est aligné sur les besoins et les priorités des groupes et des femmes vulnérables.</p>

		gouvernance locale au Maroc au niveau des collectivités locales.	
2. Dans quelle mesure l'appui d'ONU Femmes au programme est aligné sur les besoins nationaux et le cadre d'intervention des Nations unies au Maroc en matière de gouvernance territoriale sensible au genre ?	Les produits du programme font partie des domaines d'intervention d'ONU Femmes au Maroc. Ses domaines sont adéquatement adaptés avec le cadre logique de l'UNDAF 2017-2021.	Les entrevues ont montré le leadership d'ONU Femmes dans la mise en œuvre du programme. Les rapports annuels soulignent la contribution d'ONU Femmes dans l'atteinte des résultats	L'appui d'ONU Femmes au programme est aligné sur les priorités nationales et l'UNDAF.

2. Evaluation de l'efficacité du programme

Questions	Produits du programme	Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire	Balances des preuves
3. Le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a-t-il adopté une approche stratégique et efficace pour promouvoir	Les résultats obtenus par le programme concourent au renforcement de l'égalité entre les sexes	La revue de la littérature montre clairement l'approche stratégique adoptée pour mettre en œuvre le programme. Celle-ci s'articule comme suit : évaluation des	L'approche stratégique adoptée par le programme a été efficace.

<p>l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la gouvernance locale ?</p>		<p>besoins des bénéficiaires, mise en œuvre des outils de renforcement des capacités, organisation des formations, et appui-conseils pour rendre opérationnelles les IEECAG. Les entrevues ont confirmé cette approche stratégique, car les bénéficiaires ont reconnu que leurs besoins ont été pris en considération par le programme et que les formations dispensées ont répondu à leurs attentes.</p>	
<p>Questions</p> <p>4. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins identifiés dans la phase de conception ? Et comment ?</p>	<p>Produits du programme</p> <p>Les deux effets du cadre logique avec leurs produits s'étaient fixés des objectifs à atteindre</p>	<p>Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire</p> <p>Les résultats comme le montrent les rapports annuels démontrent les résultats escomptés ont atteints voire dépassés dans la plupart des cas et un produit atteint partiellement. Les interviews soulignent la</p>	<p>Balance des preuves</p> <p>Les besoins identifiés dans la phase de conception du programme ont été satisfaits.</p>

		tenue d'activités dans toutes les collectivités territoriales bénéficiaires du projet, même si beaucoup de formations ont été dispensées en ligne durant la période de la pandémie de la COVID 19.	
5. Dans quelle mesure ce projet a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ?	Les produits du programme visent à des transformations sociales, politiques. Ils concernent des institutions et des personnes	Les entrevues montrent que beaucoup de bénéficiaires ont vu leurs perceptions sur le genre changer et ils sont maintenant plus sensibles à sa prise en compte dans les politiques publiques et les plans de développement. Quant aux collectivités territoriales qui ont reçu l'appui du programme, elles sont maintenant outillées pour rendre effectives les dispositions constitutionnelles en matière d'égalité entre hommes et femmes dans le cadre de la mise en	L'appui du programme aux bénéficiaires a contribué à lever les résistances autour du genre et de sa prise en compte dans les politiques publiques au niveau territorial.

		<p>œuvre de leur plan de développement ou dans l'exécution de leur budget.</p> <p>La DGCT avec une Unité genre, un service pour la promotion du genre ainsi qu'une filière de formation sur le genre acquiert un leadership dans ce domaine, fortement souligné au cours des entretiens.</p>	
<p>6. Est-ce que le projet a un effet catalyseur ? Comment ? Pourquoi ? Donner des exemples.</p>	<p>Le programme est le fruit d'un partenariat entre le MI/DGCT et ONU Femmes. La mise en œuvre de ses activités a impliqué plusieurs acteurs.</p>	<p>Les rapports soulignent la participation de partenaires techniques comme Enabel, FAMSI dans la mise en œuvre des activités au niveau des collectivités territoriales. Des activités du programme ont été réalisées dans le cadre d'un projet financé par la BM et l'AFD au sein de la DGCT. La problématique de la gouvernance territoriale sensible au genre intéresse beaucoup de PTF, la</p>	<p>La solidité du partenariat ONU Femmes DGCT a contribué à rendre le secteur de la gouvernance territoriale plus « attractif », c'est pourquoi plusieurs partenaires s'investissent dans ce domaine.</p>

		solidité du partenariat stratégique MI/DGCT et ONU Femmes y est pour quelque chose.	
7. Les indicateurs du suivi et d'évaluation sont-ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du projet ?	Le cadre logique du programme contient des indicateurs pour apprécier le niveau des résultats à atteindre.	Dans les rapports annuels on voit que pour chaque produit, il y a des cibles à atteindre dans la plupart, ils ont été atteints, mais on note souvent l'absence de baselines, qui permettent de voir les résultats accomplis depuis le début du programme.	Il y a des indicateurs qui permettent de quantifier les résultats atteints avec des baselines qui ne sont pas toujours complets.

3 Evaluation de l'efficience du programme

Questions	Produits du programme	Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire	Balance des preuves
8. Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet (les	Le document du programme décrit le modèle de gestion du	Les rapports annuels et les entrevues montrent que la	Le modèle de gestion prévu a bien

<p>ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la communication et l'échange d'informations, etc.) ainsi que sa gouvernance dont le comité de pilotage, ont-t-il été efficaces par rapport aux produits et effets obtenus et ont soutenu la mise en œuvre et le suivi du programme ?</p>	<p>programme ainsi que son pilotage.</p>	<p>gestion du programme a été souple et participative. La DGCT et ONU Femmes avec un personnel réduit ont géré le programme au quotidien. Au niveau des collectivités territoriales, des comités ont été formés pour appuyer sa mise en œuvre et surtout pour faire des propositions alternatives en cas de problème ou de blocage. Le Comité de pilotage s'est réuni annuellement. Les comptes rendus de ses réunions ont été remis au consultant. Le Comité technique, quant à lui, s'est réuni régulièrement pour suivre le déroulement des activités programmées sur le terrain. La communication entre</p>	<p>fonctionné et le Comité de pilotage a accompli sa mission avec succès.</p>
--	--	---	---

		les parties prenantes a fonctionné même plus fort de la pandémie de la COVID 19.	
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il été développé, mis en œuvre, et suivi de manière participative incluant les acteurs concernés ?	Les activités du programme concernent plusieurs parties prenantes de même que leur mise en œuvre et leur suivi selon le document du programme.	Les rapports annuels, les rapports des réunions du comité de pilotage, etc. montrent qu'il y a eu une forte implication des parties prenantes dans la définition des besoins et la mise en œuvre des activités sur le terrain. Sa signature de trois conventions tripartites ainsi que des conventions signées avec plusieurs communes en sont des illustrations. Quant au soutien apporté au IEECAG, il reposait d'abord sur un diagnostic participatif qui a permis de connaître les obstacles à lever avant de commencer les	Le projet a été développé et mis en œuvre de manière participative.

		activités d'appui-conseil en leur faveur.	
10. Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens humains et financiers investis dans le projet ?	Des ressources ont été allouées pour atteindre les résultats escomptés au niveau de deux effets.	Les rapports financiers montrent que la quasi-totalité des ressources allouées ont été dépensées ? Cela montre la capacité du programme à absorber les ressources prévues et à les utiliser à travers une programmation annuelle qui a été perturbée pendant deux ans par la pandémie de la COVID 19. C'est une petite équipe qui a dirigé le programme et cela montre l'efficacité de la gestion, car on n'a pas englouti trop de ressources pour payer le personnel.	Les résultats atteints ont été à la hauteur des moyens investis.
11. Quelles menaces, quels risques et d'autres difficultés ont émergé pendant l'exécution ? Dans	Des risques ont été identifiés dans le document de programme.	Les rapports montrent dans la mise en œuvre du programme d'autres risques ont surgi comme l'ampleur	Le programme a fait face de nouveaux risques, mais il a développé des

<p>quelle mesure ont-ils entravé l'atteinte des produits et des résultats attendus ? Quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?</p>		<p>de la pandémie de la COVID 19. En effet, pendant près de deux ans, et ce à cause des restrictions sanitaires, le programme n'a pas pu développer ses activités sur le terrain. Cela a fortement perturbé sa programmation et engendré des retards. Des mesures de mitigation ont été prises pour faire face ce risque notamment avec l'organisation des formations en ligne. Le programme a connu d'autres risques comme la politisation des conseils locaux, la non-tenu d'activités prévues dans les régions signataires, etc. Les entrevues ont mis l'accent sur les conséquences de la pandémie de la COVID 19 sur les activités</p>	<p>stratégies pour les mitiger.</p>
---	--	---	-------------------------------------

		programmées au niveau local. Plusieurs bénéficiaires ont déploré que cette situation n'a pas permis d'organiser toutes les activités prévues, mais se félicitent de la tenue des formations en ligne.	
12. Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le projet a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?	L'accord de partenariat entre le MI/DGCT et ONU Femmes définit les responsabilités de chaque partenaire dans la mise en œuvre du programme.	Les rapports annuels ne soulèvent pas de problèmes majeurs dans le fonctionnement du programme. Globalement les deux parties ont respecté leurs engagements qu'ils ont souscrits lors de la signature de la 2 ^e Convention de partenariat entre elles en 2017. On a noté toutefois des retards dans le transfert des fonds à ONU Femmes, mais cela n'a pas eu des conséquences	Les problèmes qui ont surgi au cours de la mise en œuvre du programme sont mineurs et n'ont pas affecté ses résultats.

		majeures sur le déploiement des activités sur le terrain.	
13. Est-ce qu'une stratégie différente du projet, autre que celle utilisée, aurait mieux répondu aux besoins, aux priorités et au contexte ? Et pourquoi ?	Une stratégie de mise en œuvre a été adoptée.	Les résultats majeurs atteints par le programme montrent toute la pertinence de la stratégie de mise en œuvre qui a été adoptée. Les rapports annuels ainsi que les entrevues montrent que le programme a su faire preuve de flexibilité durant la pandémie de la COVID 19 pour dérouler sa programmation. Finalement la programmation a repris avec une modalité (en ligne) et les ressources allouées globalement ont été utilisées.	La stratégie de mise en œuvre utilisée est non seulement pertinente mais elle a permis de faire face à des risques majeurs.

4. Evaluation de la durabilité du programme

Questions	Produits du programme	Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire	Balance des preuves
<p>14. Les résultats obtenus par le projet ainsi que les mesures prises pour faciliter leur appropriation par les bénéficiaires peuvent-ils assurer la durabilité des effets ?</p>	<p>Les 2 effets pour le programme visent à asseoir des changements profonds en matière de gouvernance territoriale sensible au genre.</p>	<p>Des résultats importants ont été atteints par le programme. Leur durabilité dépend en partie de leur appropriation par les bénéficiaires. Les rapports et les entrevues montrent deux choses importantes : la nécessité de continuer l'appui-conseil du programme pour renforcer les acquis et ensuite renforcement des capacités des membres des nouveaux Conseils locaux et des nouvelles IEECAG afin qu'ils puissent s'approprier les outils nécessaires à la mise en œuvre de la gouvernance territoriale sensible au genre dans leur localité.</p>	<p>Les résultats obtenus doivent être consolidés sinon leur durabilité n'est pas garantie.</p>

<p>15. Dans quelle mesure ce projet a-t-il permis de créer une synergie avec les autres projets ou programmes appuyés par d'autres partenaires techniques et financiers ?</p>	<p>La question de la gouvernance territoriale sensible, piloté par le MI/DGCT intéresse plus PTF.</p>	<p>Les rapports annuels montrent que 2 partenaires techniques ont participé à la mise en œuvre des activités du programme, il s'agit de Enabel et de FAMSİ. Le programme a également bénéficié du concours du programme financé par la BM et l'AFD logé à la DGCT. On voit que ce secteur est devenu « attractif », car plusieurs PTF s'y intéressent. Le partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes a eu un effet levier, car il a permis de créer des synergies entre plusieurs acteurs, y compris des PTF.</p>	<p>La pertinence du partenariat stratégique entre le MI/DGCT et ONU Femmes à créer des synergies avec d'autres acteurs.</p>
---	---	---	---

5 Evaluation égalité de genre et droits humains

Questions	Produits du programme	Résultats interviews, questionnaire et revue documentaire	Balance des preuves
<p>16. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les cadres normatifs internationaux (CEDEF, Plateforme Beijing) ? et les cadres normatifs nationaux (constitution) ?</p>	<p>Le programme vise à renforcer la prise en compte du genre dans la gouvernance territoriale.</p>	<p>Le programme a élaboré des outils, dispensé des formations et donner un appui-conseil aux IEECAG et aux Conseils locaux. Ces activités visent à donner aux bénéficiaires une bonne compréhension du genre et à les donner les capacités à se conformer avec le cadre normatif national et international en matière d'égalité des sexes. Dans les formations dispensées le cadre normatif est abordé et les outils élaborés en matière de planification et de budgétisation indiquent comment la dimension genre doit être abordée.</p>	<p>Le programme est aligné sur la cadre normatif national et international en matière d'égalité en genre.</p>

17. Dans quelle mesure le projet a-t-il été développé et mis en œuvre selon les approches genre et droits humains ?	Les produits du programme visent à corriger les inégalités entre les hommes et les femmes.	Les modules de formations élaborées montrent que les relations entre hommes et femmes sont régies par des inégalités qu'il faut déconstruire et rebâtir sur des bases égalitaires et cela doit se refléter dans la mise en œuvre des politiques publiques, y compris la gouvernance territoriale.	L'approche développée par le programme repose sur une démarche en genre et droits humains.
18. Les interventions du projet ont-elles contribué à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées ?	Les produits du programme visent à lutter contre les inégalités dont les femmes et les filles sont victimes.	Les rapports annuels, les modules de formation montrent que les activités du programme ont pris en charge la question de l'inclusion, car l'accent est mis sur comment lutter contre les exclusions et les inégalités de toutes sortes dont les femmes sont victimes. Les	L'inclusion des personnes vivant avec un handicap n'est pas mentionnée dans les rapports du programme.

		<p>membres de IEECAG interrogés ont beaucoup insisté sur la question de l'inclusion dans les politiques publiques au niveau locale. Cependant l'inclusion des personnes vivant avec un handicap n'est pas mentionnée de manière explicite dans les rapports du programme.</p>	
<p>19. Les interventions du projet ont-elles été conçues et fournies en tenant dûment compte des considérations environnementales ?</p>	<p>Le programme vise à renforcer la participation des femmes dans les collectivités territoriales</p>	<p>Le module de formation sur la planification locale aborde la question du développement durable qui intègre les questions environnementales. C'est à ce niveau seulement que les considérations environnementales sont abordées.</p>	<p>Les considérations environnementales sont abordées dans le module de formation sur la planification locale.</p>

Annexe 7 : Biographie du consultant international

Consultant international : Dr Serigne Bamba GAYE

Dr. Serigne Bamba GAYE est un consultant international, spécialiste en évaluation de programmes, en politiques publiques et en relations internationales. Il collabore avec plusieurs organisations comme le PNUD, la Fondation Friedrich Ebert, l'ONU Femmes, etc. Il a travaillé dans le système des Nations unies comme conseiller en gouvernance et en consolidation de la paix. Au Canada comme directeur de projet et chargé de cours à l'Université de Montréal. Il a commencé sa carrière au Sénégal comme conseiller du ministre de l'Economie et du Plan. Il a réalisé plusieurs évaluations de programmes et projets en Afrique au cours de ces 10 dernières années. Il est enseignant chercheur depuis 2015 et auteur de plusieurs publications sur les politiques publiques, la gouvernance et les conflits en Afrique.

Contact : sbgaye@gmail.com

Annexe 8 : Termes de référence de la mission

Recrutement d'un.e consultant.e international pour la réalisation de l'évaluation finale du projet de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités territoriales (MI-DGCT) et ONU Femmes, pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Background

Le Maroc a enregistré durant ces dernières années une évolution notable en matière d'institutionnalisation de l'égalité hommes-femmes et de gouvernance territoriale sensible au genre, y compris en matière de participation des femmes dans les affaires territoriales.

La Constitution du Royaume, adoptée en juillet 2011, est venue renforcer les avancées importantes enregistrées par le Maroc en matière d'égalité de genre et a consacré l'égalité et la parité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines. En effet, l'article 19 de la Constitution introduit le principe de parité et rend désormais constitutionnelles les mesures d'action affirmative au bénéfice des femmes : « *L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent Titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Maroc et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, de constantes du Royaume et de ses lois. L'Etat œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination* ».

Elle fait état également de la nécessité de prévoir dans la loi « des dispositions de nature à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions électives » (article 30). L'article 146 relatif aux collectivités territoriales stipule quant à lui qu'une loi organique devra fixer « [...] les dispositions visant à assurer une meilleure participation des femmes au sein des Conseils ».

Conformément aux dispositions constitutionnelles, le Dahir N° 1-15-90 en date du 16 juillet 2015 portant promulgation de la Loi Organique N° 34-15 modifiant et complétant la Loi Organique N° 59-11 a réservé des sièges aux femmes au niveau communal et régional. Ainsi, à la suite du scrutin du 4 septembre 2015, le pourcentage des sièges occupés par les femmes est passé de 12% (2009) à 21,18% au niveau communal et le pourcentage des femmes élues au sein des conseils régionaux a atteint le pourcentage significatif de 38%.

En parallèle, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (la loi 111.14 relative aux régions, la loi 112.14 relative aux préfectures et provinces et la loi 113.14 relative aux communes), promulguées en juillet 2015, viennent élargir les compétences des collectivités territoriales à travers la mise en place du principe de libre administration.

Ces lois ouvrent également des perspectives importantes en ce qui concerne la mise en place de mécanismes et outils en faveur d'une gouvernance sensible au genre et garantissant une égalité des chances effective entre les citoyennes et les citoyens.

A cet effet, la loi organique n° 111.14 relative aux régions, la loi 112.14 relative aux préfectures et provinces et la loi 113.14 relative aux communes prévoient :

1. La création d'entités consultatives en partenariat avec la société civile dénommées « Instances équité, égalité des chances et approche genre » (art.117, art.111 et art. 120 respectivement) ;
2. L'élaboration du Programme de Développement Régional (art.83), du Programme de Développement Préfectoral et Provincial (art.80) ainsi que du Plan d'Action des Communes (art.78) tenant compte de l'approche genre ;
3. La prise en considération de l'aspect genre lors de la fixation des objectifs des programmes ou projets inscrits dans le budget et de la définition des indicateurs chiffrés devant permettre de mesurer les résultats escomptés (art. 171, art. 150 et art.158 respectivement).

De même, l'article 7 des décrets d'application des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (publiés en Juillet 2016) et qui fixent les procédures d'élaboration du Programme de Développement Régional, du Programme de Développement Préfectoral et Provincial et des Plans d'Action des Communes, associe les Instances consultatives « Instances de l'équité, égalité des chances et approche genre (décret 2.16.299, 2.16.300, 2.16.301 respectivement) au processus d'élaboration de ces Programmes et Plans.

Le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc – Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) et l'ONU Femmes ont signé en juin 2014, sur une période allant jusqu'au 30 avril 2017, un accord de partenariat afin d'accompagner le processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au sein de la DGCT, de renforcer la participation des femmes dans la gestion des affaires territoriales et de promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre.

Le projet découlant de cet accord de partenariat a permis d'atteindre des résultats importants en matière de création et de renforcement d'une Unité de l'Égalité de Genre au niveau de la DGCT, de promotion de la participation politique des femmes au niveau local et de production des outils pour accompagner le processus de planification et de budgétisation sensible au genre au niveau local.

Ainsi, et dans le but de capitaliser sur les résultats acquis dans le cadre de cet accord de partenariat, le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc – Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) et l'ONU Femmes ont conclu une nouvelle convention couvrant la période du 01 mai 2017 au 31 décembre 2021. Cette nouvelle convention a permis l'accompagnement de la DGCT et des collectivités territoriales (au niveau communal, préfectoral/provincial et régional) dans l'intégration de l'approche genre dans les mécanismes de gouvernance territoriale conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (loi 111.14 relative aux régions, loi 112.14 relative aux préfectures et provinces et la loi 113.14 relative aux communes) et à leurs décrets d'application.

Cet accompagnement a notamment permis de renforcer les mécanismes de redevabilité, leur suivi coordonné et de faciliter la mise en place d'un cadre de dialogue à travers deux axes :

- 9 Renforcement du processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCT et des collectivités territoriales cibles ;
- 10 Mise en place, opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la traduction des engagements internationaux du Maroc en matière d'égalité hommes femmes, et notamment la CEDEF (art. 4 et 7) et est aligné aux Objectifs de Développement Durable (Objectif 5).

Il s'inscrit également dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ONU Femmes au Maroc pour la période 2014-2017, et plus particulièrement de son axe 5 : « La Gouvernance et la planification reflètent

pleinement la redevabilité en matière d'engagements et de priorités dans le domaine de l'égalité de genre ». Il s'inscrit enfin dans la stratégie de l'ONU Femmes au Maroc pour la période 2018-2021, et plus particulièrement l'axe stratégique 1 « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance nationaux et locaux sensibles au genre au Maroc ».

Dans une perspective d'amélioration de l'impact de ses actions, la DGCT et ONU Femmes lancent un appel à consultation pour mener l'évaluation finale de ce programme. Cette évaluation a pour objectif principal d'analyser le programme et ses premiers résultats afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'interventions à venir.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont :

1. Analyser le degré de contribution du programme à répondre aux besoins de ses bénéficiaires et ses partenaires ;
2. Mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés à ce jour ;
3. Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements ;
4. Identifier l'apport de ONU Femmes et son engagement dans la mise en œuvre des activités du programme.

Duties and Responsibilities

- **Objectif de développement** : Les femmes et les hommes jouissent d'une égalité effective dans l'exercice de leurs droits humains.
- **Objectif du programme** : Renforcer la gouvernance territoriale sensible au genre, conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application et promouvoir la participation des femmes à la gestion des affaires locales.

Le projet découlant de , s'est inscrit dans une période particulière caractérisée par la préparation et promulgation de textes de lois relatifs aux élections, la tenue d'élections communales et régionales en septembre 2015 et la constitution des nouveaux conseils élus.

La théorie de changement du projet est la suivante :

Si (1) le processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCL et des collectivités territoriales cibles est renforcé et si (2) les collectivités territoriales sont accompagnées dans la mise en place, opérationnalisation et suivi des mécanismes de gouvernance territoriale sensible au genre, (3) l'intégration de l'approche genre dans la gouvernance territoriale serait réalisée de manière systématique (4) parce que les collectivités territoriales auraient pris des engagements en matière de promotion de l'approche genre et auraient développés des outils spécifiques pour les mettre en place, conformément aux dispositions des lois organiques.

Le cadre logique est le suivant :

Effet1 : Le processus d'intégration de l'approche genre au niveau de la DGCL et des collectivités territoriales cibles est renforcé

Produit 1.1 : La Direction Générale des Collectivités Locales met en œuvre son plan d'action genre en matière de formation, et assure son suivi

Produit 1.2 : Les élus/es locaux/les ont les compétences renforcées dans le domaine de l'intégration de l'égalité de genre et de la gouvernance territoriale sensible au genre

Effet 2 : Les collectivités territoriales disposent des mécanismes de mise en place, opérationnalisation et suivi du processus de gouvernance territoriale sensible au genre

Produit 2.1 : Le processus de planification et de programmation au niveau territorial intègre les principes de l'égalité de genre et son suivi est assuré

Produit 2.2 : Les instances de l'équité, de l'égalité de chances et de l'approche genre (IEECAG) sont mises en place et opérationnelles au niveau des collectivités territoriales cibles

- **Budget** : 6 919 865 MAD
- **Donateurs** :
 - Contribution Ministère de l'intérieur : 5 526 958 MAD
 - Contribution ONU FEMMES : 1 392 907 MAD
- **Période de mise en œuvre** : avril 2017 – décembre 2021
- **Zones cibles** : Régions pilotes de Casablanca-Settat, Fès-Meknès et Marrakech-Safi.
- **Partenaires de mise en œuvre** :
 - Le Ministère de l'Intérieur – DGCT ;
 - Les conseils régionaux des régions de Marrakech-Safi, Fès-Meknès et Casablanca-Settat.;

4. But de l'Evaluation finale

L'évaluation finale du programme de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur- Direction Générale des Collectivités Territoriales et ONU Femmes pour promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre au Maroc (avril 2017- décembre 2021) et touchera les groupes concernés par les actions dudit programme.

Elle devra analyser la stratégie, les actions et les résultats du programme. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation mettra l'accent sur les leçons tirées et traduira les conclusions en recommandations opérationnelles pour servir les programmes à venir et aider à la prise de décision.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation sont ONU Femmes et la DGCT. Ils définiront et mettront en œuvre un plan de réponse aux recommandations opérationnelles identifiées.

Le programme sera évalué selon les critères d'évaluation de l'OCDE DAC suivants : (i) la Pertinence, (ii) l'Efficacité, (iii) l'Effizienz, et (iv) la Durabilité.

Les résultats de cette évaluation alimenteront le processus d'intégration de l'approche genre dans la gouvernance territoriale).

L'évaluation finale aura pour objectifs :

- Évaluer la pertinence de la contribution d'ONU Femmes aux priorités nationales de développement et à l'alignement sur les conventions et accords internationaux (CEDAW, plateforme d'action de Beijing, ODD) ;
- Évaluer l'efficacité de mise en œuvre du programme et l'efficience organisationnelle ;
- Évaluer la durabilité de l'intervention en vue d'atteindre l'effectivité de l'égalité entre les hommes et les femmes en Maroc ;
- Analyser comment l'approche fondée sur les droits humains et les principes d'égalité des sexes sont intégrés dans la mise en œuvre du programme et dans quelle mesure le programme contribue à apporter des changements transformateurs en matière d'égalité de genre;
- Identifier et valider les leçons apprises, les bonnes pratiques, les exemples et les innovations des efforts qui soutiennent l'égalité des sexes et les droits humains dans le domaine de travail ;

- Fournir des recommandations applicables pour orienter les futures interventions de la DGCT et d'ONU Femmes dans le domaine de la gouvernance locale sensible au genre

5. Critères et questions d'évaluation

Les questions ci-après donnent une indication des informations clés à obtenir. Celles-ci seront développées et définitivement établies durant la phase de démarrage de l'évaluation, notamment dans le rapport de démarrage (inception report).

Le périmètre de l'évaluation est défini comme suit :

- **Période de mise en œuvre** : avril 2017 – décembre 2021
- **Zones cibles** : Régions de Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Marrakech-Safi
- **Partenaires de mise en œuvre** :
 - Le Ministère de l'Intérieur – DGCT
 - Les conseils régionaux des régions de Marrakech-Safi, Fès-Meknès et Casablanca-Settat

Pertinence

1. Dans quelle mesure le programme est-il aligné sur les besoins et les priorités des groupes cibles, notamment les femmes les plus vulnérables ?
2. Dans quelle mesure le programme est-il aligné avec les cadres normatifs internationaux (CEDAW, Plateforme Beijing) ? et les cadres normatifs nationaux (constitution) ?
3. Dans quelle mesure le programme a-t-il été développé et mis en œuvre selon les approches genre et droits humains ?

Efficacité

1. Le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a-t-il adopté une approche stratégique et efficace pour promouvoir l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la gouvernance locale ?
2. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à répondre aux besoins identifiés dans la phase de conception ? Et comment ?
3. Dans quelle mesure ce programme a-t-il produit des changements, prévus ou imprévus, dans les attitudes et les pratiques des parties prenantes ?
4. Est-ce que le programme a un effet catalyseur ? Comment ? Pourquoi ? Donner des exemples.
5. Les indicateurs du suivi et d'évaluation sont-ils pertinents et adaptés aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du programme ?
6. Quelles menaces, quels risques et d'autres difficultés ont émergé pendant l'exécution ? Dans quelle mesure ont-ils entravé l'atteinte des produits et des résultats attendus ? Quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?

Efficiences

1. Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la communication et l'échange d'informations, etc.) ainsi que sa gouvernance dont le comité de pilotage, ont-t-ils été efficaces par rapport aux produits et effets obtenus et ont soutenu la mise en œuvre et le suivi du programme ?
2. Dans quelle mesure ce programme a-t-il été développé, mis en œuvre, et suivi de manière participative incluant les acteurs concernés ?
3. Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens humains et financiers investis dans le programme ?
4. Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et organisationnels), le programme a-t-il rencontré et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

5. Est-ce qu'une stratégie différente du programme, autre que celle utilisée, aurait mieux répondu aux besoins, aux priorités et au contexte ? Et pourquoi ?

Durabilité

1. Quel est le degré de viabilité du programme à long terme et quelles mesures ont été identifiées et adoptées pour assurer son autonomie au-delà de la date de clôture ?
2. Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme ont-ils pris les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?
3. Quelle est la probabilité de voir les résultats du programme maintenus, à moyen et long terme, après sa clôture ?
4. Dans quelle mesure ce programme a-t-il permis de créer une synergie avec les autres programmes ou programmes appuyés par d'autres partenaires techniques et financiers ?

Conformité aux principes transversaux

1. Les interventions du programme ont-elles contribué à promouvoir l'égalité des sexes ?
2. Les interventions du programme ont-elles examiné et se sont-elles adressées aux thématiques relatives aux droits humains ?
3. Les interventions du programme ont-elles été conçues et fournies en tenant dûment compte des considérations environnementales ?

6. Approche Méthodologique

ONU Femmes fait appel à un.e consultant.e ayant une expérience confirmée dans le domaine de ***l'évaluation sensible au genre***.

La méthodologie suivie pour l'évaluation devra impérativement être basée sur les approches genre et fondée sur les droits humains, et intégrer ces approches dans l'ensemble des étapes de l'évaluation (méthodologie, planification, collecte et analyse des données, etc.). Elle devra également assurer la participation et l'inclusion de l'ensemble des parties prenantes. L'évaluation sera conduite en conformité avec le Code de Conduite Etique (*voir annexe*).

Cette évaluation devra utiliser une approche de méthode mixte intégrant des approches essentiellement quantitatives et qualitatives de la théorie et de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données collectées et qui s'alignera avec la matrice finale des questions (complétée en concertation avec le groupe de référence).

La recherche approfondie inclura la planification, l'analyse documentaire, l'organisation des entretiens individuels et des groupes de discussion (focus groupes) avec les parties prenantes ainsi que tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes. Aussi, toute technique ou outil de communication (capsules didactiques, podcasts, témoignages des femmes bénéficiaires...), étude de cas permettant d'obtenir des résultats concrets de cette évaluation.

L'analyse documentaire devra couvrir l'ensemble des documents produits dans le cadre du programme, les textes législatifs et/ou réglementaires en lien avec le champ d'intervention du programme, les contenus audiovisuels produits dans le cadre du programme, ainsi que tout autre document contenant des informations pertinentes.

Les parties prenantes devront être incluses dans la collecte des données. Dans ce cadre, le/la consultant.e devra réaliser au moins des entretiens individuels avec les partenaires de mise en œuvre (y compris les expert.e.s ayant accompagné la mise en œuvre du programme), ainsi que des focus groups avec les bénéficiaires ayant participé aux activités de renforcement des capacités.

La méthodologie devra être décrite en détail dans le rapport préliminaire (méthodologie, matrice d'évaluation, une cartographie des parties prenantes, et le plan de travail), et dans le rapport final de l'évaluation. Les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données doivent être inclus dans le rapport préliminaire.

L'évaluateur/trice devra souligner dans sa note méthodologique les différentes phases à entreprendre pour l'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées (par ex. : enquête d'appréciation, étude de cas sur les changements les plus importants, sondage, entrevues, groupes de discussion ou focus groupe, observation, visites de terrain, etc.).

Cette méthode devra intégrer de manière concrète la dimension genre et les principes des droits humains. Il/Elle devra également élaborer un cadre d'échantillonnage et indiquer comment il/elle tiendra compte de la diversité des intervenants.

Informations disponibles :

1. Document de programme ;

- Rapports annuels et les plans de travail (2017-2021) du programme ;
- Rapports au donateur ;
- Procès-verbaux des réunions du comité technique et du comité de pilotage ;
- Etudes réalisées ;
- Rapports des ateliers de formations ;
- Rapports de missions ;
- Rapports financiers ;

1. Rapports d'experts ;

- [Lignes directrices de l'évaluation des résultats](#) ;
- [Normes et standards d'évaluation de l'UNEG\[1\]](#) ;
- [Code de conduite pour évaluateurs UNEG\[2\]](#) ;
- [Lignes directrices de l'éthique pour les évaluateurs UNEG](#) ;
- [Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance\[3\]](#)

Les documents mentionnés ci-dessus doivent être mis à la disposition de l'évaluateur/trice avant ses missions et, dans la mesure du possible, sous format électronique.

7. Participation des parties prenantes

La gestion du processus d'évaluation sera assurée par un Groupe de gestion de l'évaluation composé des représentant.e.s de la DGCT, de la chargée de programme à ONU Femmes, de la chargée du suivi et de l'évaluation d'ONU Femmes. Ce groupe a pour mission :

- Fournir la documentation nécessaire pour le bon déroulement de la prestation ;
- Faciliter les rencontres et les entretiens ;
- Accompagner et assurer le bon déroulement de la mission ;
- Fournir des commentaires sur le rapport ;
- Valider les rapports (version provisoire et finale).

Un Groupe de référence composé des parties prenantes sera constitué. Il accompagnera le processus d'évaluation à titre consultatif.

L'assurance qualité de l'ensemble des livrables sera effectuée par le/la spécialiste régionale en évaluation du bureau d'ONU Femmes pour les Etats Arabes, tel que stipulé par les normes de qualité d'évaluation de l'ONU Femmes.

Il est à souligner que l'évaluateur/trice devra procéder à une analyse approfondie de l'implication des différentes parties prenantes pour assurer un large éventail de participation et garantir un processus plus transparent pour l'évaluation.

8. Délais

La durée de la prestation est estimée à 50 jours étalée sur une période de 5 mois, à partir de la date du début de la mission.

9. Résultats attendus

Il est attendu que la/le consultant.e produise les documents suivants :

- Un rapport de démarrage (inception report) — Note méthodologique détaillant le processus de mise en œuvre de la prestation, l'échéancier, les mesures d'accompagnement requises du Comité de gestion, ainsi que le rapport de la mission de terrain. Ce rapport devra inclure l'approche méthodologique, stratégie d'échantillonnage, carte des acteurs, la matrice d'évaluation, le plan de travail et un calendrier, et tous les instruments de collecte des données ;
- Un rapport provisoire accompagné d'une présentation PowerPoint – il inclut la justification et l'étendue de l'évaluation ; les objectifs et méthodologie de l'évaluation ; les résultats, les évidences et l'analyse ; les conclusions ; les recommandations et les leçons apprises ;
- Un rapport final d'évaluation, intégrant les bonnes pratiques et les leçons apprises en matière de gouvernance locale sensible au genre, incluant les commentaires du Comité de gestion de l'évaluation. Le rapport final d'évaluation doit être accompagné d'un résumé exécutif.

Format du rapport:

Le rapport final répondra par ailleurs aux règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies ([UN Women Handbook for Gender Responsive evaluation](#) and [GERAAS quality assurance](#)), et devra contenir les renseignements suivants :

- Les renseignements suivants doivent apparaître clairement dans les premières pages du rapport :
 - Le titre de l'initiative (c'est-à-dire l'activité, le programme, la politique, le sujet etc.) évaluée;
 - La date ;
 - La table des matières, comprenant les annexes ;
 - Le nom de l'évaluateur/trice ;
- Le nom et l'adresse de/des l'organisation(s) ayant commandité l'évaluation. Le rapport d'évaluation doit être précédé d'un résumé exécutif qui doit présenter une synthèse des éléments de fond que contient le rapport d'évaluation. Le résumé doit être succinct (3 pages maximum) et se suffire à lui-même. Les informations qu'il présente doivent permettre au lecteur de comprendre sans peine les constatations, les recommandations et les enseignements tirés de l'évaluation. Le résumé doit comporter les éléments suivants :
 - Une brève description du sujet à évaluer ;
 - Le contexte, la situation actuelle et une description du sujet par rapport à des questions connexes ;
 - L'objet de l'évaluation ;
 - Les objectifs de l'évaluation ;
 - Le public visé par le rapport ;

- Une brève description de la méthode suivie, y compris les raisons qui ont déterminé le choix de cette méthode, la source des données utilisées, les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données, et les principales limitations de l'évaluation ;
 - Les principales constatations et conclusions and learnings ;
 - Les principales recommandations.
- Le sujet à évaluer doit être décrit clairement. Le rapport doit contenir une description de l'importance, la portée et l'envergure du sujet à évaluer, une description des destinataires/des bénéficiaires et des parties prenantes, et les données budgétaires. La description du sujet à évaluer doit être aussi succincte que possible, tout en fournissant tous les renseignements pertinents. S'il est nécessaire de présenter des renseignements supplémentaires, ceux-ci pourront faire l'objet d'annexes.
 - L'objet et le contexte de l'évaluation doivent être décrits. L'objet de l'évaluation doit permettre de comprendre pourquoi l'évaluation est réalisée, comment elle sera utilisée et les décisions qui en seront la suite. Le contexte doit permettre de comprendre le cadre dans lequel l'évaluation a eu lieu.
 - Le rapport d'évaluation doit expliquer les critères d'évaluation retenus par les évaluateurs. Tous les critères ne sont pas applicables à chaque évaluation. Le rapport doit expliquer pourquoi tel critère particulier n'a pas été retenu, ainsi que toute limitation qui peut s'appliquer aux critères retenus. Il doit aussi expliquer les règles de performance utilisées dans l'évaluation. La base sur laquelle s'appuient les jugements de valeur doit apparaître très clairement.
 - Le rapport d'évaluation doit exposer clairement les objectifs de l'évaluation, ainsi que la portée de celle-ci. Les objectifs originaux de l'évaluation doivent être exposés, ainsi que tout changement qui aurait été apporté au devis de l'évaluation. La portée de l'évaluation doit être exposée, ce qui permettra d'explicitier la couverture de l'évaluation. Il faut également reconnaître les limites de l'évaluation. Il faut expliquer les questions originales posées dans le cadre de l'évaluation, ainsi que celles qui se seraient ajoutées en cours de route. Il s'agit là de références importantes auxquelles il doit être possible de comparer le contenu du rapport. Les objectifs et la portée de l'évaluation sont, eux aussi, des références importantes pour déterminer si les méthodes qui ont été choisies et les ressources qui ont été allouées ont été adéquates.
 - La méthode d'évaluation retenue doit être décrite de façon transparente, ainsi que les limites qu'elle comporte.
 - Le rapport d'évaluation doit présenter une description complète, sans être prolixe, des aspects essentiels des méthodes retenues afin de permettre aux utilisateurs de l'évaluation de se faire une idée de la qualité des données. La description des méthodes doit comporter les éléments suivants :
 - Sources des données ;
 - Description des méthodes de collecte et d'analyse des données ;
 - Description de l'échantillon (domaine et population représentés, justification du choix, mécanisme de sélection, nombre de sujets retenus sur l'ensemble des sujets potentiels, limites de l'échantillon) ;
 - Indicateurs et critères de référence, le cas échéant (indicateurs précédents, statistiques nationales, etc.) ;
 - Équipe d'évaluation, y compris le rôle joué par les différents membres de l'équipe ;
 - Plan d'évaluation ;
 - Principales limites.

Les annexes devront comporter les éléments suivants :

- Explicitation des points susvisés ;
- Instruments de collecte des données (enquêtes, listes récapitulatives, etc.)

- Système utilisé pour garantir la qualité des données par le contrôle et la supervision de la collecte des données ;
- Examen détaillé des limites éventuelles.
- L'évaluation doit comporter une description exhaustive de la participation des parties prenantes. Le rapport doit décrire le niveau de participation des parties prenantes et les raisons qui justifient le choix de ce niveau. Le rapport d'évaluation doit expliquer dans quelle mesure la conception de l'évaluation a intégré des garanties éthiques. Le rapport doit comporter une description satisfaisante des considérations éthiques, notamment la raison qui justifie la conception de l'évaluation et les mécanismes retenus pour protéger les participants. Cela vise la protection de la confidentialité, de la dignité, des droits et du bien-être des sujets humains, y compris les enfants, et le respect des valeurs des collectivités bénéficiaires.
- Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes. Les conclusions doivent ajouter de la valeur aux constatations. Le lien logique entre les conclusions et les constatations doivent apparaître clairement. Les conclusions doivent s'attacher aux questions importantes pour le sujet à évaluer, telles qu'elles ressortent des objectifs d'évaluation et des questions clés relatives à l'évaluation. Des conclusions simples, connues d'avance et évidentes, ne sont d'aucune utilité et doivent être évitées.
- Les recommandations doivent se fonder sur les faits et l'analyse, être pertinentes et réalistes et indiquer les priorités à retenir. Le souci de la précision et de la crédibilité exige que les recommandations découlent logiquement des constatations et des conclusions. Il faut aussi qu'elles soient pertinentes par rapport au sujet à évaluer, au mandat et aux objectifs de l'évaluation. Elles doivent être formulées de façon claire et concise. En outre, elles doivent refléter un ordre de priorité, dans la mesure du possible.

Les annexes doivent être complètes et pertinentes. Les annexes renforcent la crédibilité du rapport et permettent de faciliter son utilisation. Parmi les compléments d'information à faire apparaître dans les annexes doivent figurer les éléments ci-après :

- Liste des personnes interrogées (si la confidentialité le permet) et des lieux visités ;
- Instruments de collecte des données (questionnaires, enquêtes, etc.) ;
- Mandat original de l'évaluation ;
- Liste des abréviations.

10. Livrables

L'évaluation se déroulera selon les trois phases décrites ci-dessous :

Phase 1 : Planification de l'évaluation

- Organisation d'une réunion préparatoire avec le Comité de gestion de l'évaluation afin d'informer le/la consultant.e des principes de l'évaluation suivis par ONU Femmes et des attentes vis-à-vis de sa mission ;
- Organisation des premiers entretiens avec les parties prenantes clés ;
- Préparation de la mission et élaboration d'un plan et d'un calendrier d'exécution ;
- Préparation des critères d'évaluation et élaboration de la grille d'évaluation, en concertation avec le Comité de gestion de l'évaluation composé des représentant.e.s de la DGCT et d'ONU Femmes ;
- Première analyse documentaire ;
- Elaboration du rapport de démarrage, qui intégrera la note méthodologique détaillée et adaptée en fonction des résultats de la première analyse documentaire et des premiers entretiens. Ce rapport

devra décliner le processus de mise en œuvre de l'évaluation et inclure la matrice d'évaluation détaillée, l'analyse des parties prenantes, la théorie du changement, les méthodes et les instruments de collecte et d'analyse des données ainsi qu'un plan de travail/échancier, en concertation avec le Groupe de référence et le Comité de gestion de l'évaluation.

Livrable 1 : Rapport de démarrage (inception report)

Phase 2 : Collecte, revue documentaire et analyse des données

- Révision de l'ensemble des documents fournis relatifs à la consultation ;
- Organisation des entretiens individuels et des focus groups avec les parties prenantes ;
- Préparation du rapport provisoire d'évaluation ;
- Facilitation d'un atelier de partage des résultats préliminaires de l'évaluation.

Livrable 2 : Rapport provisoire de l'évaluation

Phase 3 : Rapport final

- Elaboration du rapport final de l'évaluation. Ce rapport devra intégrer les commentaires fournis par le Comité de gestion de l'évaluation, une analyse des difficultés et opportunités rencontrées au cours de la mise en œuvre du programme, ainsi que des recommandations pour le renforcement de l'effectivité

Livrable 3 : Rapport final de l'évaluation, résumé exécutif et présentation PowerPoint

11. Qualifications et expérience requises

Cette mission sera confiée à un.e expert.e disposant d'une expertise en évaluation et d'une expertise en matière de droits humains des femmes, et une connaissance en prise en compte de l'égalité dans la fonction publique.

L'expert.e devra détenir les qualifications minimales suivantes :

- Diplôme universitaire en gestion des programmes de développement, sciences sociales et/ou évaluation des politiques publiques, ou formation équivalente ;
- Au moins 3 expériences dans le domaine d'évaluation des programmes de développement, plus particulièrement en matière d'évaluation selon une approche droits humains et genre ;
- Au moins 3 expériences d'évaluation des politiques publiques en faveur de l'égalité de genre et des droits humains, (y compris la connaissance du cadre national et international de référence);
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques d'ONU Femmes, avec une spécialisation correspondant au thème de l'évaluation sensible au genre et droits humains ;
- Maîtrise des méthodes d'enquête et/ou d'étude sociologiques (qualitatives et quantitatives) ;
- Maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit. La maîtrise de l'arabe est un atout.

12. Paiement

Le paiement se fera en 3 tranches sur la base des livrables et la certification d'une performance satisfaisante « *certification of satisfactory performance* » par la chargée du suivi et de l'évaluation d'ONU Femmes ou la Chargée de programme, et ce, après la validation des livrables par le Groupe de gestion de l'évaluation.

Le paiement afférant à l'exécution de la prestation sera réparti comme suit :

- 30% du montant total à la réception et la validation du rapport de démarrage ;
- 30% du montant total à la réception et la validation du rapport provisoire ;

- 40% du montant total à la réalisation et la validation du rapport final, du résumé exécutif et de la présentation PowerPoint.

13. Critères d'évaluation de l'expert.e

L'évaluation des offres se déroulera en deux temps :

1) Evaluation technique (70%) – Maximum : 700 points :

Une note technique sur 700 sera attribuée à chaque soumissionnaire en fonction du barème suivant :

Critère	Note
Profil expertise : 1) Expertise en évaluation (200) <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 expériences dans le domaine d'évaluation des programmes de développement, plus particulièrement en matière d'évaluation selon une approche droits humains et genre (100) ; • Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques d'ONU Femmes, avec une spécialisation correspondant au thème de l'évaluation sensible au genre et droits humains (40) ; • Maîtrise des méthodes d'enquête et/ou d'étude sociologiques (qualitatives et quantitatives) (30) ; • Maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit. La maîtrise de l'arabe est un atout (30). 2) Expertise en matière de droits humains des femmes et (150) <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 expériences d'évaluation des politiques publiques en faveur de l'égalité de genre et des droits humains, (y compris la connaissance du cadre national et international de référence (150) ; 	350
Methodologie : <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'offre technique, compréhension de la mission (175) • Outils proposés pour la réalisation de la consultation (175) 	350
Total	700

2) Evaluation financière (30%)—Maximum : 300 points :

La note maximale (300 points) sera attribuée à la proposition techniquement qualifiée et la moins disante. La note des autres offres sera calculée au moyen de la formule suivante :

$$p = 300 (\mu/z)$$

p = Points pour la proposition financière évaluée
 μ = Prix de l'offre techniquement valable et la moins disante
 z = Prix de l'offre objet de l'évaluation

3) Analyse technico-financière :

Analyse technico-financière	
Notation de l'offre technique	700

Notation de l'offre financière	300
Pondération de l'offre technique	70%
Pondération de l'offre financière	30%
Nombre de points minimum pour la qualification de l'offre technique	490

14. Dossier de soumission

Le dossier de soumission doit comprendre :

L'offre technique :

- Une note méthodologique détaillée décrivant l'approche et les outils préconisés pour la réalisation de la prestation et un calendrier d'exécution ;
- Un CV détaillant l'expérience professionnelle dans les domaines liés à la prestation demandée, des rapports d'anciennes évaluations réalisées,
- Les attestations de référence mentionnées dans les qualifications ;
- Un exemplaire de rapport d'évaluation élaboré par l'expert.e, de préférence sur des thématiques d'égalité de genre, migration, et/ou traite des êtres humains.
- Le formulaire P11 (UN Women Personal History form) renseigné et/ou actualisé. Il peut être téléchargé à : <http://www.unwomen.org/about-us/employment/>

L'offre financière

- Une proposition financière détaillée (en format .pdf), incluant tous les frais de déplacement (environ 6 réunions en présentiel). Tous les acteurs du programme sont basés à Rabat. Les réunions de cadrage, de suivi et de validation auront lieu à Rabat.

Note : Veuillez scanner toutes les pièces demandées en un seul document étant donné que le système ne permet pas d'en télécharger plusieurs.

15. Code de Conduite éthique

Les évaluateurs agiront en accord avec les Termes de Références et ne pourront en modifier aucun aspect sans l'accord écrit du Bureau Maroc d'ONU Femmes.

Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, les évaluateurs doivent agir dans le respect des valeurs internationales.

Les évaluateurs doivent être conscients des différences qui existent au niveau des cultures, des coutumes locales, des croyances et pratiques religieuses, en ce qui concerne les interactions entre les personnes et les rôles dévolus aux femmes et aux hommes, les incapacités, l'âge et l'appartenance ethnique et savoir apprécier les implications que ces différences peuvent avoir lorsqu'ils planifient et réalisent les évaluations et établissent des rapports à leur sujet.

Les évaluateurs doivent garantir l'honnêteté et l'intégrité de l'ensemble du processus d'évaluation. Ils sont les premiers à devoir garantir que les activités d'évaluation ont été réalisées de manière indépendante, impartiale et fidèle.

Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs contacts avec les particuliers sont placés sous le signe du respect et doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le sens du respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation.

Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment du respect de soi-même des parties prenantes.

Les évaluateurs doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur donnent des renseignements.

Les évaluateurs doivent réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée.

Les évaluateurs doivent respecter les droits des personnes qui fournissent des renseignements de façon anonyme et faire en sorte que des informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Ils doivent également indiquer clairement aux participants la portée et les limites de la confidentialité.

Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.

Les évaluateurs doivent prendre acte de questions et conclusions qui peuvent ne pas se rattacher directement au mandat.

Les évaluateurs sont responsables de leur performance et de ce qui en découle.

Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.

Les évaluateurs doivent compléter l'évaluation dans le délai initialement imparti, sous réserve de quelques ajustements, et rendre compte des retards non prévus occasionnés par des facteurs sur lesquels ils n'ont pas de prise.

Pour plus d'informations concernant les normes et les standards d'évaluation du Groupe d'Évaluation des Nations Unies, veuillez consulter son site web :

http://www.unevaluation.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4

At UN Women, we are committed to creating a diverse and inclusive environment of mutual respect. UN Women recruits, employs, trains, compensates, and promotes regardless of race, religion, color, sex, gender identity, sexual orientation, age, ability, national origin, or any other basis covered by appropriate law. All employment is decided on the basis of qualifications, competence, integrity and organizational need.

If you need any reasonable accommodation to support your participation in the recruitment and selection process, please include this information in your application.

UN Women has a zero-tolerance policy on conduct that is incompatible with the aims and objectives of the United Nations and UN Women, including sexual exploitation and abuse, sexual harassment, abuse of authority and discrimination. All selected candidates will be expected to adhere to UN Women's policies and procedures and the standards of conduct expected of UN Women personnel and will therefore undergo rigorous reference and background checks. (Background checks will include the verification of academic credential(s) and employment history. Selected candidates may be required to provide additional information to conduct a background check.)

[1] <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

[2] <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

[3] <http://www.uneval.org/document/detail/980>

Competencies

Valeurs CORE

- Respect de la diversité
- Intégrité
- Professionnalisme

Compétences CORE

- Sensibilisation et sensibilité en matière de genre
- Responsabilité
- Résolution de problèmes créatifs
- Communication efficace
- Collaboration inclusive

Required Skills and Experience

Cette mission sera confiée à un.e expert.e disposant d'une expertise en évaluation et d'une expertise en matière de droits humains des femmes, et une connaissance en prise en compte de l'égalité dans la fonction publique.

L'expert.e devra détenir les qualifications minimales suivantes :

- Diplôme universitaire en gestion des programmes de développement, sciences sociales et/ou évaluation des politiques publiques, ou formation équivalente ;
- Au moins 3 expériences dans le domaine d'évaluation des programmes de développement, plus particulièrement en matière d'évaluation selon une approche droits humains et genre ;
- Au moins 3 expériences d'évaluation des politiques publiques en faveur de l'égalité de genre et des droits humains, (y compris la connaissance du cadre national et international de référence);
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques d'ONU Femmes, avec une spécialisation correspondant au thème de l'évaluation sensible au genre et droits humains ;
- Maîtrise des méthodes d'enquête et/ou d'étude sociologiques (qualitatives et quantitatives) ;
- Maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit. La maîtrise de l'arabe est un atout.

