



ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE
DES COLLECTIVITÉS LOCALES



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

Rapport de l'évaluation finale

Projet de l'opérationnalisation de l'entente de partenariat pour la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre (2014-2017)

Réf. : MAR/UNW/2017/020



MAI 2018

Equipe d'évaluateurs : Mustapha BOUJRAD et Rachida TAHIRI
Gestion de l'évaluation à ONU Femmes : Maria FRIAS

Nom du projet : Projet de l'opérationnalisation de l'entente de partenariat pour la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre

Réf. : MAR/UNW/2017/020

Calendrier de l'évaluation : octobre 2017 au février 2018

Pays : Maroc

Agence d'exécution : ONU Femmes

Partenaires du projet : Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Territoriales

Membres de l'équipe d'évaluation du projet : Mustapha BOUJRAD et Rachida TAHIRI

Remerciements : La mission remercie le staff et tout le personnel de l'ONU Femmes et de la DGCL qui ont témoigné beaucoup de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs de la présente évaluation. Elle manifeste de manière particulière sa gratitude envers les personnes suivantes qui ont fourni beaucoup d'effort pour la réussite de la mission : M. le Gouverneur, M. KEBDANI, M. Mostafa AMEUR, Mme Yasmina DOUKKALI, les points focaux de l'UEG, Mme Maria FRIAS, Mme Sara FAIVRE, Mme Sacha BELLECLOT et toute l'équipe du projet.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CEDEF	Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CPEC	Commissions Parité et Egalité de Chances
CTB	Agence Belge de Développement
DAJEDC	Direction des affaires juridiques, des études, de la documentation et de la coopération
DCL	Division des collectivités locales
DEA	Direction de l'Eau et de l'Assainissement
DFCAT	Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques
DFL	Direction des Finances Locales
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DH	Droits de l'homme
DPAT	Direction du patrimoine
DPE	Direction de la Planification et de l'Équipement
EEG	Egalité et Équité de Genre
ESDH	Egalité des sexes et droits humains
IEECAG	Instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre
MI	Ministère de l'Intérieur
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ONU Femmes	Entité de Nations Unies pour la promotion de l'égalité de sexes et l'autonomisation des femmes
PAC	Plan d'Action de la Commune
PCD	Plan communal de Développement
REFELA	Réseau des femmes élues locales d'Afrique
UEG	Unité de l'égalité de genre
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

SOMMAIRE

I.	Synthèse	6
II.	Introduction.....	10
III.	Description de l'intervention	11
↳	Contexte et justification de l'intervention	11
↳	Présentation de l'intervention	13
IV.	Etendue de l'évaluation et objectifs	16
↳	Étendue de l'évaluation	16
↳	But et Objectifs de l'évaluation	17
↳	Critères d'évaluation.....	17
↳	Questions de l'évaluation.....	18
V.	Approche et méthodes d'évaluation.....	18
↳	Approche	18
↳	Sources et instruments de collecte des données.....	20
↳	Echantillon et cadre d'échantillon	21
↳	Participation des parties prenantes	22
↳	Considérations éthiques.....	22
↳	Historique des évaluateurs	22
↳	Difficultés rencontrées.....	23
VI.	Analyse des données par critères d'évaluation	23
↳	Pertinence.....	23
↳	Efficacité	27
↳	Efficiences.....	37
↳	Durabilité	40
VII.	Conclusions	42
VIII.	Leçons apprises.....	44
IX.	Recommandations.....	45
	Repositionnement du projet	45
↳	Renforcement des capacités des collectivités territoriales	46
↳	Valorisation des ressources	48
↳	Promotion de l'égalité de genre.....	48
↳	Gouvernance du projet	49
X.	Annexes	50
	Annexe 1. Chaîne de résultats du projet.....	50
	2) Annexe 2 : Cadre logique du projet	53
	3) Annexe 3 : Historique du projet	56
	4) Annexe 4 : Tableau des parties prenantes	58
	6) Annexe 5 : Personnes rencontrées	59
	7) Annexe 6 : Bibliographies	60
	8) Annexe 7 : Termes de références	61
	9) Annexe 8 : Historique des évaluateurs	75
	10) Annexe 9 :Matrice d'évaluation	76
	11) Annexe 10 :Principales réalisations.....	83

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Etapes de déroulement de la mission	19
--	----

TABLES DES TABLEAUX

Tableau 1: résultats et produits du projet	14
Tableau 2: les rôles de chaque partenaire dans la réalisation du projet	16
Tableau 3: Etat d'avancement des réalisations par indicateurs.....	32
Tableau 4 : Analyse de dispositif de suivi et évaluation du projet	35

I. Synthèse

- 1.** Le MI/DGCL et ONU Femmes, ont signé, en juin 2014, une convention de partenariat pour la période juin 2014 - mars 2017, visant à consolider et généraliser les acquis en matière de promotion de l'égalité de genre au niveau territorial.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de cette convention, un projet pour " la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre " a été mis en place.

Ce projet vise l'accélération de l'implémentation des nouvelles dispositions constitutionnelles et des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application en matière d'égalité entre les sexes et gouvernance locale, et ce à travers la promotion de la participation des femmes au niveau local et l'appui à l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité du genre dans la planification, la budgétisation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques au niveau territorial.

- 2.** Dans le cadre de l'évaluation de ce projet, L'ONU Femmes et la DGCL ont mandaté une équipe de consultants externes et indépendants afin de réaliser cette mission. Cette équipe, mixte et paritaire, se compose d'un spécialiste de l'évaluation et consultant international en développement social et d'une experte en droits humains et égalité des sexes (voir cv en annexe 8).

Cette mission d'évaluation a ciblé particulièrement le niveau central, car pour arriver aux résultats atteints, le projet s'est focalisé sur l'institutionnalisation de l'égalité de genre au niveau de la DGCL-MI) du Ministère de l'Intérieur. Cela s'est traduit à travers : 1) la mise en place d'une UEG au niveau de la DGCL, composée par des points focaux des différentes directions métiers (DPE, DEA, DPAT, DFL, DAJDEC), la DFCAT et le Centre de Communication et de Publication et 2) le renforcement des capacités à travers la production des outils et des connaissances pour répondre au rôle d'accompagnateur de la DGCL dans la mise en place des dispositions des lois organiques relatives à l'intégration et renforcement de l'approche genre dans la gouvernance territoriale.

Ainsi, seulement 3 activités prévues dans le plan d'action du projet ont concernée, de façon très ponctuelle, directement les collectivités territoriales, il s'agit de: (1) Cycle de conférences régionales en matière de leadership féminin, (2) Mise en réseau des femmes élues locales, et (3) Accompagnement et conseil pour l'élaboration du Manuel de procédures pour la mise en place et opérationnalisation des IEECAG.

- 3.** Cette évaluation finale a pour objectif principal d'analyser les résultats du projet afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions à venir et plus spécifiquement de :
 - Analyser le degré de contribution du projet dans la promotion de l'intégration du genre dans la gouvernance locale ainsi qu'en matière de promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales;
 - Mesurer le degré de réalisation des résultats obtenus (prévus et inattendus) ;
 - Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements ;
 - Formuler des recommandations pratiques, justifiées et ciblées devant servir aux interventions futures.

Les résultats de cette évaluation seront utilisés principalement pour appuyer la DGCL/MI et l'ONU Femmes dans le développement et le renforcement des interventions identifiées et prévues dans le cadre d'une deuxième convention de partenariat, signée en avril 2017 et allant jusqu'à décembre 2020, qui vise à capitaliser sur les apprentissages de cette première phase, en renforçant le rôle des territoires dans le processus de gouvernance territoriale et les capacités des acteurs locaux.

4. L'approche méthodologique de cette évaluation a été participative et formative. Ce type d'évaluation a permis d'obtenir des informations de nature différente à des niveaux différents.

La démarche de collecte de données a inclus l'analyse documentaire, l'organisation des entretiens individuels et des focus group avec les parties prenantes (notamment au niveau national). 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 par la mission a été adoptée pour la mission.

La méthodologie a bien assuré l'intégration de l'approche droits humain et de l'approche genre, et ce durant les différentes étapes de l'évaluation (méthodologie, collecte et analyse des données, etc.), et cela, à travers l'utilisation des cadres d'analyse-genre¹ dans l'examen des facteurs liés au genre. Ceci a permis d'analyser et de promouvoir l'égalité entre les sexes et de disposer ainsi d'une analyse des mécanismes de contrôle politique et social pouvant favoriser l'égalité entre les sexes.

Conformément aux règles du système des Nations Unies, l'analyse des données a permis de traiter des DH et de l'EGS dans une intervention présente de nombreuses facettes. Tout d'abord, nous avons veillé à ce que les données produites et fournies par les différents groupes des parties prenantes soient traitées avec respect et équité. Il ne s'agit pas de leur appliquer un traitement identique, il s'agit plutôt de reconnaître les différences et de ne pas sous-estimer l'intérêt que présentent les informations, d'où qu'elles proviennent. En second lieu, il a été nécessaire de comprendre le contexte dans lequel surviennent des problèmes en matière de DH et d'EGS pour les parties prenantes et puis, à partir de cet éclairage, d'interpréter les opinions des parties prenantes.

L'analyse par critère ressort les constats suivants :

Pertinence : Le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre de la réalisation des missions de l'ONU Femmes, de la DGCL, des priorités nationales et des engagements internationaux du Maroc en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, la participation politique des femmes et la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre, .

L'approche de mise en place du projet, focalisé sur le niveau central pour instaurer des changements en matière de la promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales et de gouvernance territoriale était nécessaire comme point de départ dans le contexte marocain (caractérisé par la mise en place du processus de régionalisation avancée).

¹ Cela consiste à l'étude des différences de condition, de besoins, de participation, d'accès aux ressources et au développement, de contrôle des biens et de pouvoir de décision.

Le projet est plus pertinent en matière de l'institutionnalisation du genre au niveau central de la DGCL.

Cependant, son déploiement principal au niveau central n'a pas permis d'avoir des actions à résultat significatif direct sur les détenteurs de droit œuvrant au niveau local, vu que le projet n'a touché que partiellement les femmes concernées directement par la gestion des affaires locales (les femmes élues et fonctionnaires), et les acteurs locaux (élus/es et cadres communaux). A cet effet, il est moins pertinent quant au ciblage des détenteurs de droits directs au niveau territorial.

Efficacité : le montage initial et la conception théorique du projet sont convenables pour impulser un changement chez les détenteurs de droits visés à moyen et à long termes.

D'une façon générale, le projet a permis de créer une dynamique positive au sein de la DGCL, acteur principal de l'accompagnement des collectivités locales. Il a déclenché un potentiel de changement qui nécessite certainement un appui supplémentaire pour garantir l'atteinte des résultats souhaités.

Le projet a permis aussi de mobiliser les décideurs centraux autour de l'objectif principal : l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, la nécessité d'assurer une réelle participation des femmes dans la gestion des affaires locales et la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre.

Efficience : Le projet démontre une efficience globale satisfaisante (consommation des budgets, le système de suivi évaluation et le dispositif de gouvernance). En dépit de cette performance le projet n'a pas respecté le calendrier à cause du contexte dans lequel il a évolué (organisation des élections communales en 2015 et législatives en 2016). Dans ce cadre, les constats suivants ont été confirmés :

- Le projet n'a pas utilisé l'ensemble du budget initial. Le budget initial prévu est de 4.123.583,00 MAD dont 2.423.582,00 MAD (DGCL) et 1.700.000,00 MAD ONU Femmes. En cours du projet, l'ONU Femmes a mobilisé un montant de 820.356,00 MAD ce qui donne un budget total de 4.943.938,14 MAD. Le projet a fini avec un reliquat de 992 588, 60 MAD² de la contribution DGCL.
- Le mécanisme de suivi et d'évaluation du projet est assez développé pour permettre une mise en perspective adéquate des résultats et pour appuyer significativement le processus décisionnel. Un cadre logique avec des indicateurs SMART, une situation de référence et une situation à attendre bien précises, un reporting périodique a été utilisé et adopté par le projet ;
- Le dispositif global de gestion et de coordination du projet est globalement efficient. Des réunions périodiques du comité de suivi et du comité de pilotage ont été tenues.
- L'efficience du projet par rapport à la mobilisation des partenariats est jugée moyennement satisfaisante. Un mémorandum d'entente a été signé avec la CTB³ en 2016 mais la mise en œuvre des activités a été retardée. Les actions

² 108 092, 15 USD (taux de change du 16 04 2018)

³ Agence belge de développement, aujourd'hui Enabel.

du partenariat ont finalement été menées dans le cadre d'une deuxième Convention entre l'ONU Femme et la DGCL.

- Durabilité : Le projet démontre une durabilité et une pérennité très probables par l'appropriation du projet par la DGCL, y compris des concepts et approches liés à l'égalité entre les sexes, même si certaines activités n'ont pas été réalisées et certains guides et manuels non utilisés et non diffusés. La difficulté d'avoir un changement sans une continuité de l'intervention a été résolue avec la signature d'une deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre, qui a permis de dépasser ce risque.

5. En conclusion, il est à confirmer que le projet constitue une expérience concrète en matière de la recherche d'un changement en visant des objectifs très difficilement réalisable et qui touchent l'égalité des sexes et droits humains. L'intervention a mis en place une dynamique capable de contribuer à l'institutionnalisation de l'égalité de genre, la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre.

L'institutionnalisation et la généralisation progressive au niveau local des acquis de cette expérience doivent être traitées en priorités durant la suite du projet. L'implication de la DGCL notamment ses hauts responsables est une garantie et une valeur ajoutée pour la réussite du projet.

II. Introduction

6. Cette évaluation est de type externe final intervenant à la fin du cycle du projet mais également dans le cadre du démarrage d'un nouveau projet (avril 2017-décembre 2020) qui vise à capitaliser sur les résultats acquis, en se focalisant sur l'accompagnement des territoires cibles, pour la promotion et renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre.
7. Cette évaluation a pour objectif principal d'analyser les résultats du projet d'opérationnalisation de l'entente de partenariat entre le MI/DGCL et l'ONU Femmes, qui a été construit sur trois axes de résultats :
 - Axe 1 : Le processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au niveau de la DGCL est initié ;
 - Axe 2 : La participation des femmes à la gestion des affaires politiques et administratives territoriales est accrue et leur influence sur les processus de prise de décision est renforcée ;
 - Axe 3 : Les processus de gouvernance au niveau territorial intègrent les principes de l'équité et de l'égalité de genre.

Elle servira à fournir l'information nécessaire pour la planification et la réorientation des actions identifiées dans la mise en place du deuxième projet de partenariat entre la DGCL et l'ONU Femmes, et ce, à travers :

- L'analyse du degré de contribution du projet dans l'institutionnalisation de l'égalité de genre au niveau national, la promotion de l'intégration du genre dans la gouvernance locale et en matière de promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales ;
- La mesure du degré de réalisation des résultats obtenus (prévus et inattendus) ;
- L'identification et documentation des bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements ;
- La formulation des recommandations pratiques, justifiées et ciblées devant servir aux interventions futures.

Ainsi, les utilisateurs primaires des résultats de l'évaluation seront la DGCL et ONU Femmes dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième projet de partenariat.

8. Cette mission d'évaluation a été menée conformément aux Normes et standards d'évaluation de l'UNEG et aux règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies.

Enfin, cette évaluation est un acte de redevabilité et d'apprentissage. Elle permettra aux parties prenantes de tirer les leçons de la conception et la mise en

œuvre de projet ainsi que de capitaliser ses acquis pour sa deuxième phase déjà engagée.

9. Le présent rapport est structuré de la manière suivante :

- Description de l'intervention ;
- Etendue de l'évaluation ;
- Méthodologie et approche de l'évaluation ;
- Analyse par critères d'évaluation ;
- Conclusions ;
- Leçons apprises ;
- Recommandations ;
- Annexes.

III. Description de l'intervention

↪ Contexte et justification de l'intervention

10. La volonté du Maroc et son choix de la décentralisation et de la déconcentration date de plusieurs années. En effet, ce processus a débuté dans les années 90, et a été confirmé par plusieurs discours du Roi et par les gouvernements qui se sont succédé. Ce chantier de décentralisation s'est accéléré avec la charte communale de 2009, le code électoral, et, de la nouvelle réforme constitutionnelle de 2011. L'objectif de cette réforme est de permettre un développement local durable, inclusif et sensible au genre, de manière à répondre aux besoins spécifiques et adaptés des territoires.

11. La nouvelle constitution de 2011 est porteuse d'opportunités significatives en matière de promotion et de protection des droits humains des femmes, mais aussi de défis importants en termes de mise en œuvre. En effet, et si des avancées concrètes ont été enregistrées, des efforts restent encore à fournir en termes de représentation des femmes au niveau local en perspective de la parité, et, a minima, de l'atteinte du tiers, masse critique au-delà de laquelle il est considéré que les femmes détiennent une réelle influence sur les processus de prise de décision.

Cette nouvelle constitution est venue renforcer les avancées importantes enregistrées par le Maroc en matière d'égalité de genre et consacrer avec force l'égalité et la parité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines. En effet, la nouvelle Constitution :

- Prohibe toute forme de discrimination, y compris celle fondée sur le genre ou sur les circonstances personnelles.
- Fait état de l'égalité entre les citoyens et les citoyennes dans leurs droits civils, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux (article 19).

- Introduit la parité en tant que nouveau paradigme et l’Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discriminations en tant que mécanisme de mise en œuvre (articles 19 et 164)
- Affirme 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) et « les dispositions visant à assurer une meilleure participation des femmes au sein des Conseils territoriaux » (art. 146).
- Fait état de l’engagement des pouvoirs publics à assurer l’effectivité des droits (art. 6)

Le Maroc s’est doté aussi d’un deuxième Plan Gouvernemental pour l’Egalité (2017-2021) qui cible sept axes regroupant un ensemble d’orientations stratégiques visant à favoriser l’égalité de genre et l’autonomisation des femmes et des filles suivant une approche axée sur les droits humains.

12. La période du projet a été marquée par des avancées importantes en matière de genre et gouvernance locale enregistrées dans les lois organiques relatives aux collectivités territoriales, la loi 14.111 relative aux régions, la loi 14.112 relative aux préfectures et provinces et la loi 14.113 relative aux communes, approuvées en 2015 et qui prévoient :

- 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) ;
- 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 ;
- 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).

13. Les lois électorales sont venues renforcer la participation des femmes dans les conseils élus au niveau local. Ainsi, le pourcentage des sièges réservés aux femmes au niveau communal est passé, lors des élections de septembre 2015, de 12% (2009) à 22% et le pourcentage des sièges réservés aux femmes dans les conseils régionaux a atteint le chiffre significatif de 38%⁴, seuil permettant une influence sur les décisions des conseils.

Malgré ces progrès, et malgré ces avancées, la présence des femmes dans la gestion des affaires locales est toujours en dessous des attentes.

En matière de la promotion de la gouvernance locale sensible au genre notamment la présence des femmes au niveau des postes décisionnelles, et en 2015, uniquement 18 femmes sont présidentes de communes (parmi 1503 communes) (1,1%), 1 seule femme est arrivée à la tête d’un conseil provincial (sur 75 préfectures et provinces) (1,3%) et 3 femmes au niveau des arrondissements (sur un total de 16) (18,7%), et aucune femme n’a été élue comme présidente d’une région.

⁴ Source : Ministère de l’Intérieur.

- 14.** La DGCL, à travers la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DFCAT), a développé une expertise importante dans le domaine de la promotion de la participation des femmes au niveau territorial à travers un vaste programme de renforcement des capacités en matière de leadership et de promotion des droits humains des femmes au profit des femmes élues locales et des fonctionnaires territoriaux (hommes et femmes), ainsi que de la mise en réseau.

L'engagement du Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc en faveur de l'égalité du genre, de la promotion de la participation politique des femmes, de l'institutionnalisation de l'égalité de genre et de la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre constitue, désormais, une bonne pratique reconnue à l'échelle mondiale, puisque ce Département a obtenu, en 2013, le prix du Service public délivré par le Département en charge des Affaires Économiques et Sociales des Nations Unies.

De la même manière, et en plus du niveau central, la DGCL a pris des dispositions importantes en ce qui concerne l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité du genre au niveau local, à travers son guide pour l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) qui fait état de la nécessité d'intégrer la dimension genre et d'articuler la planification locale aux différentes Conventions internationales ratifiées par le Maroc, y compris la CEDEF, à travers l'adoption d'une approche axée sur les droits humains.

- 15.** Le projet s'inscrit également dans le cadre du groupe 4 des résultats de l'UNDAF 2012-2016 relatif à la consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre.

Présentation de l'intervention

- 16.** Le MI/DGCL et ONU Femmes, ont signé, en juin 2014, une entente de partenariat pour la période juin 2014-avril 2017, visant à : 1) démarrer le processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au sein de la DGCL, 2) promouvoir la participation des femmes à la gestion des affaires locales et 3) promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre.

Cette entente a été prorogée à 3 reprises : **Avenant 1** : prolongation jusqu'en juin 2016 ; **Avenant 2** : prolongation jusqu'au 30 mars 2017 et **Avenant 3 par échange de lettres** : prolongation jusqu'au 30 avril 2017.

- 17.** Cette convention a été déclinée en un projet qui s'articule autour des trois axes suivants :

Outcomes	Produits	Population cible
<u>Outcome 1 : Le processus d'institutionnalisation du genre au niveau de la DGCL est initié.</u>	Produit 1.1. La Direction Générale des Collectivités Locales dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'intégration du genre dans sa stratégie d'intervention. Produit 1.2. La budgétisation sensible	Les différentes directions de la DGCL notamment les points focaux et suppléants de l'Unité de l'Égalité de Genre (UEG) désignés au niveau des directions

	au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL.	métiers (DFCAT, DPE, DPAT, DFL, DAJDEC et DEA) et du Centre de Communication : 7 points focaux et 7 suppléants
<u>Outcome 2 : La participation des femmes à la gestion des affaires politiques et administratives territoriales est accrue et leur influence sur les processus de prise de décision est renforcée.</u>	<p>Produit 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration du genre sont renforcées.</p> <p>Produit 2.2. Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques</p>	<p>4.500 femmes élues et hauts cadres de l'administration territoriale de six régions cibles (Taza- Al Hoceima-Taounate, Gharb – Chrarda - Beni Hassen, Oriental, Chaouia Ouardigha, Tadla – Azilal et Tanger - Tétouan) ;</p> <p>10 femmes élues locales (avant les élections 2015), présidentes des réseaux provinciaux et régionaux marocains, y compris des membres de l'Association Marocaine des Présidents des Conseils Communaux – AMPCC</p>
<u>Outcome 3 : Les processus de gouvernance au niveau territorial intègrent les principes de l'équité et de l'égalité de genre.</u>	<p>Produit 3.1 : Des Plans Communaux de Développement et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles.</p> <p>Produit 3.2. Les mécanismes territoriaux pour l'intégration du genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC).</p>	<p>384 présidents et cadres de 219 communes, 14 provinces et 7 préfectures et 4 régions à travers l'organisation de 9 ateliers.</p>

Tableau 1: résultats et produits du projet

- 18.** Vu le contexte des élections territoriales de 2015 et l'approbation des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, les priorités du projet ont évolué en réponse aux nouveautés des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application en matière d'intégration du genre dans la gouvernance territoriale (planification et budgétisation sensible au genre et mise en place des IEECAG).

Cela, s'est traduit par une stratégie basée dans le renforcement des compétences et la production des outils au niveau national, pour accompagner par la suite les territoires dans ce nouveau processus de régionalisation. Ainsi, dans sa mise en œuvre, le projet a touché notamment l'institutionnalisation de l'égalité de genre au niveau de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'Intérieur, et cela à travers 1) la mise en place d'une Unité de l'Égalité de Genre (UEG) au niveau de la DGCL, composée par des points focaux des différentes directions métiers (DPE, DEA, DPAT, DFL, DAJDEC), la DFCAT et le Centre de Communication et de Publication et 2) le renforcement des capacités à travers la

production des outils et des connaissances pour répondre au rôle d'accompagnateur de la DGCL dans la mise en place des dispositions des lois organiques relatives à l'intégration et renforcement de l'approche genre dans la gouvernance territoriale.

Néanmoins, le projet a également touché le niveau territorial⁵, et ce, à travers des actions très ponctuelles : organisation des rencontres régionales (6 conférences régionales d'une durée d'une journée et demie chacune avant les élections de 2015) et l'organisation des focus groups avec l'implication des acteurs locaux⁶ pour l'élaboration d'un Manuel des procédures pour la mise en place et opérationnalisation des IEECAG.

19. Pour la mise en œuvre de ce projet, des ressources financières et humaines ont été mobilisés :

Ressources financières :

- Le budget total est 4.943.938,00 MAD avec la répartition suivante :
 - Contribution ONU FEMMES : 1.700.000,00 MAD ;
 - Contribution MI/DGCL : 2.423.582,00 MAD ;
 - Budget supplémentaire mobilisé par ONU Femmes : 820.356,00 MAD.
- Budget initial : 4.123.583,00 MAD
- Reliquat à la fin du projet : 992 588,60 MAD⁷

Ressources humaines (Equipe de gestion du projet) :

- Chargée du projet au bureau de l'ONU Femmes ;
- Coordinatrice de l'Unité de l'égalité de genre au niveau de la DGCL.

Chaque partenaire a mis en place des ressources supplémentaires à temps partiel dans le cadre de ce projet.

⁵ Les actions mises en place au niveau territorial ont ciblé 7 sur 16 régions du Maroc (selon l'ancien découpage) : (1) Gharb-Chrarda-Beni Hssen (2) Chaouia-Ouardigha (3) Taza, Al Hoceima, Taounate (4) Région de l'Oriental et (6) Tanger-Tétouan (7) Tadla-Azilal.

⁶ En tant que informateurs et pas en tant que bénéficiaires.

⁷ 108 092,15 USD (taux de change du 16 04 2018).

20. Le projet a été mis en œuvre par l'ONU Femmes et la DGCL. Le tableau suivant précise les engagements de chaque partenaire.

DGCL	ONU FEMMES
<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la réalisation des activités du projet ; - Coordination du suivi-évaluation et le reporting en étroite collaboration avec l'ONU Femmes ; - Elaboration, conjointement avec l'ONU Femmes, des plans de travail annuels et les faire valider par le comité de pilotage ; - Contribution financière ; - Mobilisation des bénéficiaires ; - Participation aux travaux des organes de gouvernance du projet : Comité de pilotage et comité technique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui technique à la mise en œuvre des activités du projet ; - Coordination du suivi-évaluation et le reporting en étroite collaboration avec la DGCL ; - Elaboration, conjointement avec la DGCL, des plans de travail annuels et les faire valider par le comité de pilotage ; - Production et transmission des rapports périodiques ; - Contribution financière ; - Mobilisation d'autres partenaires ; - Participation aux travaux des organes de gouvernance du projet : Comité de pilotage et comité technique.

Tableau 2: les rôles de chaque partenaire dans la réalisation du projet

Lors de la mise en œuvre du projet, un mémorandum d'Entente a été signé avec la CTB pour la constitution d'un pôle des formateurs en matière de BSG. Cette activité, qui n'a pas été prévue initialement par le projet, a été finalement reportée au plan d'action de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

IV. Etendue de l'évaluation et objectifs

↳ Etendue de l'évaluation

21. L'évaluation finale de l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-Direction Générale des Collectivités Locales et ONU Femmes a couvert la période d'implémentation du projet, allant de juin 2014 à avril 2017. L'évaluation a analysé les stratégies et les résultats atteints par le projet en fonction des résultats prévus, en mettant l'accent sur les leçons tirées et en traduisant les conclusions en recommandations opérationnelles et stratégiques pour servir la mise en œuvre de la deuxième convention de partenariat, couvrant la période mai 2017-décembre 2020.

Pour cela, la collecte et analyse des données a ciblé notamment le niveau national car, comme expliqué dans la rubrique précédente, l'implémentation de l'intervention s'est focalisée sur le niveau national et l'impact des actions

menées au niveau territorial ont très peu affecté les résultats atteints par le projet⁸.

22. Ainsi, les résultats les plus significatifs atteints pendant l'implémentation du projet, peuvent être résumés comme suit :

- Création d'une unité de l'égalité de genre au niveau de la DGCL, renforcement des capacités des points focaux en matière de genre et de gouvernance territoriale et élaboration d'un plan d'action d'intégration du genre de la DFCAT) ;
- La production des outils, des guides et des connaissances liées à l'intégration de l'égalité entre les sexes en conformité avec les dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (évaluation genre des PCD, étude femmes élues, plan de formation en matière de genre et de gouvernance, guide d'élaboration d'un PAC sensible au genre, guide de vulgarisation sur la BSG, Manuel d'opérationnalisation des IEECAG).



23. D'une manière générale, et vu le niveau central des résultats atteints par l'implémentation du projet ainsi que vu que les guides et outils produits n'ont pas été diffusés au niveau local, il est difficile d'évaluer d'une façon approfondie l'atteinte des résultats 2 et 3 du projet, que dans la planification de l'intervention, ciblaient le niveau local. Cependant, certains éléments ont été développés par la mission.

But et Objectifs de l'évaluation

24. Cette évaluation a pour but de capitaliser sur les résultats et les enseignements afin d'améliorer et réorienter, si nécessaire, la stratégie d'intervention du deuxième projet de partenariat entre la DGCL/MI et l'ONU Femmes en mettant l'accent sur l'implication des acteurs locaux.

Critères d'évaluation

25. Conformément aux termes de références, le projet a été évalué selon les critères suivants :

-  Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des détenteurs de droits, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.
-  Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacité mesure le niveau de réalisation, considérée comme le résultat d'un extrant. Elle considère également les résultats inattendus de l'intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs.

⁸ Les actions menées au niveau territorial ont été très ponctuelles : organisation des rencontres régionales (6 conférences régionales d'une durée d'une journée et demie chacune) et l'organisation des focus groups avec l'implication des acteurs locaux pour l'élaboration du Manuel des procédures pour la mise en place et opérationnalisation des IEECAG.

- ↳ Efficience : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Elle concerne le plus souvent le lien entre les ressources et les extrants dans la chaîne de causalité d'une intervention.
- ↳ Durabilité : Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin d'une intervention importante. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Conformément aux termes de références et de commun accord avec l'équipe de projet, le critère impact n'a pas été analysé lors de cette mission, car la nature des activités mises en place et la durée du projet ne permettent pas encore d'analyser l'impact dans le processus de gouvernance territoriale.

↳ Questions de l'évaluation

- 26.** Conformément aux termes de références, et afin d'apprécier le projet par critères, l'évaluation a répondu aux questions de la matrice d'évaluation élaborée pour la réalisation de la mission (**voir annexe 8**). Elle récapitule les questions principales d'évaluation ainsi que toutes les sous-questions correspondantes, les indicateurs de performance, les sources des données, et les méthodes de collecte de données.

V. Approche et méthodes d'évaluation

↳ Approche

- 27.** L'approche méthodologique de cette évaluation a été participative et formative. Ce type d'évaluation a permis d'obtenir des informations de nature différente à des niveaux différents.
- 28.** La théorie du changement sous-tendue par l'implémentation du projet est que « si on accompagne à la fois une entité centrale chargée de l'accompagnement des collectivités territoriales, il est possible de renforcer la participation des femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre ».
- 29.** Ainsi, l'approche préconisée pour mener la mission a été décliné dans les 5 étapes suivantes :

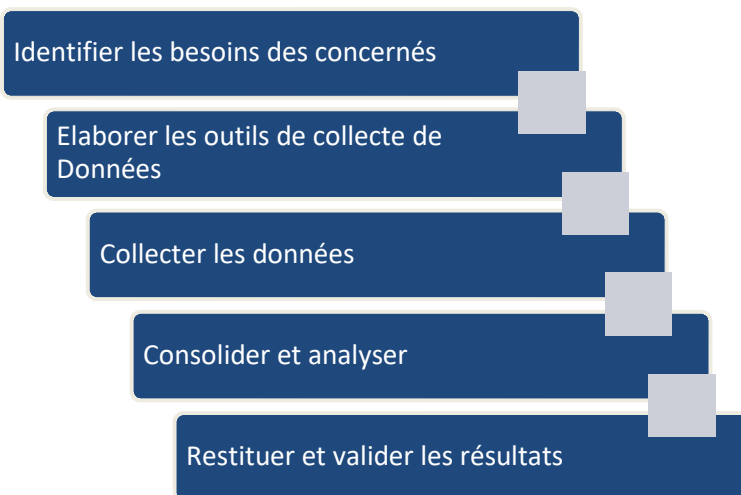


Figure 1 : Etapes de déroulement de la mission

L'approche adoptée a pris également en compte les principes programmatiques des Nations Unies ou thématiques transversales notamment les considérations relatives à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme. Il s'agit d'intégrer les indicateurs d'évaluation relatives à ces considérations au niveau de tous les outils développés pour la mission.

Les autres thématiques transversales notamment la participation, la durabilité environnementale, le développement de capacités et Gestion Axée sur les ont été prises en considération.

La démarche de collecte de données a inclus l'analyse documentaire, l'organisation des entretiens individuels et des focus group avec les parties prenantes (notamment au niveau national, pour plus des détails voir rubrique suivante).

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 par la mission a été adoptée pour la mission.

La méthodologie a bien assuré l'intégration de l'approche droits humain et de l'approche genre, et ce durant les différentes étapes de l'évaluation (méthodologie, collecte et analyse des données, etc.), et cela, à travers l'utilisation des cadres d'analyse-genre⁹ dans l'examen des facteurs liés au genre. Ceci a permis d'analyser et de promouvoir l'égalité entre les sexes et de disposer ainsi d'une analyse des mécanismes de contrôle politique et social pouvant favoriser l'égalité entre les sexes.

Conformément aux règles du système des Nations Unies, l'analyse des données a permis de traiter des DH et de l'EGS dans une intervention présente de nombreuses facettes. Tout d'abord, nous avons veillé à ce que les données produites et fournies par les différents groupes des parties prenantes soient

⁹ Cela consiste à l'étude des différences de condition, de besoins, de participation, d'accès aux ressources et au développement, de contrôle des biens et de pouvoir de décision.

traitées avec respect et équité. Il ne s'agit pas de leur appliquer un traitement identique, il s'agit plutôt de reconnaître les différences et de ne pas sous-estimer l'intérêt que présentent les informations, d'où qu'elles proviennent. En second lieu, il a été nécessaire de comprendre le contexte dans lequel surviennent des problèmes en matière de DH et d'EGS pour les parties prenantes et puis, à partir de cet éclairage, d'interpréter les opinions des parties prenantes.

Toute la partie relative à la collecte des données quantitatives et qualitatives est décrite dans la rubrique suivante.

Sources et instruments de collecte des données

30. Les différentes sources de données utilisées ont été :

- **La revue documentaire** : elle constitue une source fondamentale pour collecter les informations et répondre aux questions évaluatives. Ont été consultés les documents cadres de l'intervention (convention de partenariat, cadre logique, etc.), les rapports et comptes rendus, et les outils produits. L'équipe d'évaluation s'est également appuyé sur une documentation thématique sur la gouvernance locale sensible au genre ainsi que sur les documents de référence quant à la réalisation des évaluations à ONU Femmes. La liste détaillée des documents consultés est en annexe 6.
- **Entretiens individuels¹⁰** : Ils ont constitué un moyen essentiel de collecte de données afin de répondre aux questions d'évaluation. En total, 15 entretiens individuels ont eu lieu avec les informateurs clés du projet, déclinés comme suit :
 - 3 entretiens avec les représentantes de l'ONU Femmes (3 femmes) en tant que gestionnaires du projet ;
 - 8 entretiens avec les représentants de la DGCL et tant que gestionnaires et bénéficiaires directs du projet (4 hommes et 4 femmes) ;
 - 4 entretiens avec des acteurs locaux parmi ceux qui ont bénéficié des activités organisées sur le terrain (2 présidents et 2 directeurs de communes- 4 hommes), et qui sont également les bénéficiaires finaux indirectement touchés par le projet du projet.
- 1 **Focus group**, qui a constitué un moyen complémentaire pour collecter et confronter les données avec les autres sources. Les points focaux DGCL, membres de l'UEG, interviewés individuellement, ont également été ciblés par cette technique de collecte de données. Ainsi, un focus groupe a eu lieu avec 4 points focaux de l'Unité de l'Égalité de genre (UEG) représentant les directions métiers suivantes : DFCAT, DPE, DPAT et DAJDEC (4 femmes).

¹⁰ Voir guides d'entretiens en annexe 9 et la liste des personnes rencontrés dans l'annexe 5.

- 31.** Les réunions de cadrage tenues entre les évaluateurs et l'équipe de l'ONU Femmes et la DGCL, ont permis de préciser les attentes par rapport aux aspects liés à l'échantillonnage, notamment en matière de ciblage des informateurs-clés les plus pertinents pour le déroulement de la mission.

Ainsi, et suite à plusieurs échanges et discussions, et par les raisons présentées dans les rubriques précédentes (ciblage du niveau central), il a été décidé de focaliser l'échantillon pour la collecte des données au niveau national, à travers la tenue de 15 entretiens et un focus groupe avec les gestionnaires et les partenaires centraux installés à Rabat (DGCL et ONU Femmes), comme prévu dans le rapport préliminaire de l'évaluation. Ces personnes représentent les acteurs et ayants droits directs du projet au niveau central.

Néanmoins pour le niveau local, et en commun accord avec l'ONU Femmes et la DGCL, l'échantillon¹¹ identifié dans le rapport préliminaire de l'évaluation n'a pas pu être réalisé sur la base des considérations suivantes :

- Le projet n'est pas connu au niveau territorial par son caractère très national,
- Les actions réalisées au niveau territorial ont été organisées de façon très ponctuelle et avec un but très spécifique qui ne démontre pas le caractère global du projet (conférences régionales¹² et ateliers pour l'élaboration du Manuel des procédures des IECCAG¹³) et elles n'ont pas eu un effet direct sur les résultats atteints.

- 32.** Le choix des personnes interrogées a été fait sur la base des critères suivants :

- Le degré et l'importance de participation aux activités de projet
- La disponibilité

Ainsi, juste 4 entretiens ont eu lieu au niveau local : 2 entretiens avec des présidents de communes et 2 entretiens avec des Directeurs de services des communes (4 hommes), avec le but de ressortir des recommandations pour la suite du projet, en impliquant les acteurs locaux. Le choix de ces quatre acteurs a été fait sur la base qu'ils sont situés proches de Rabat et qu'ils ont participé à une ou plus activités du programme.

- 33.** En totalité, cette évaluation représente donc les points de vue de 15 personnes parties prenantes du projet (7 femmes et 8 hommes) :

- 3 membres de l'équipe projet d'ONU Femmes

¹¹ Echantillon local identifié dans le rapport de démarrage : Région de Rabat-Salé-Kenitra et Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (selon ancien découpage) : 30 femmes des 4.500 femmes ayant participé aux Conférences Régionales, 2 femmes élues locales ayant participé à l'atelier REFELA et 30 présidents et cadres de 219 communes ayant participé dans l'accompagnement-conseil pour l'élaboration du Manuel des IECCAG.

¹² Il a été estimé que les efforts nécessaires pour la mobilisation des femmes élues locales étaient trop élevés par rapport à l'impact de cette action dans les résultats du projet. En effet, chaque conférence avait été organisée sur une journée et demie par Région, de plus avant la tenue des élections territoriales, et par conséquent un nombre considérables des femmes bénéficiaires n'ont pas été réélues.

¹³ Les acteurs participants aux ateliers d'élaboration du Manuel des IECCAG l'avaient fait en qualité des informateurs et non pas de bénéficiaires.

- 8 personnes de la DGCL (dont les 4 points focaux ayant participé au focus group)
- 4 acteurs locaux

Le mapping des parties prenantes ainsi que la liste complète des personnes interrogées se trouvent respectivement en Annexe 4 et 5 du présent document.

Participation des parties prenantes

34. L'évaluation a adopté une approche participative qui a permis d'impliquer au mieux les parties prenantes du projet, notamment au niveau national¹⁴ avec le but d'assurer une appropriation à la fois du processus et des produits de l'évaluation. Cette participation a été déclinée en plusieurs phases de l'évaluation, notamment : l'exploitation des termes de référence, la revue approfondie de la documentation disponible, la tenue des entretiens individuels et des focus groups.

Considérations éthiques

35. Pour la réalisation de cette mission, certaines considérations éthiques ont été observées (Sources GNUE et OMS) :

- Traitement de tous les informants avec respect et attention :
- Explications aux informant sur le pourquoi de la recherche des informations et comment ces informations seront utilisées afin de permettre un consentement éclairé des personnes interrogées. Garantir l'anonymat si possible, être franc lorsque ce n'est pas possible et laisser la possibilité de refuser/arrêter l'entretien à tout moment. Ces règles ont été explicitement indiquées lors de chaque interaction avec les intervenants à qui on demande de donner des informations factuelles ou d'exprimer des opinions ou des points de vue ;
- Interrogation des parties prenantes séparément lorsqu'il existe entre elles des différences de pouvoir, d'intérêt ou d'influence ;
- Préservation de la confidentialité pour garantir la sécurité des femmes et la qualité des données ;
- Obligation de rester discrets et interdiction d'exploiter personnellement ou de transmettre à d'autres les informations qui leur sont communiquées pour l'évaluation ;
- Eviter que nos appartenances n'interfèrent avec la mission d'évaluation.

Historique des évaluateurs

36. La mission a été menée par une équipe indépendante, mixte et partiaire d'évaluateurs composée de M Mustapha BOUJRAD, évaluateur et consultant international en développement social et de Mme Rachida Tahiri, experte en droits humains et égalité des sexes. Leur biographie est disponible en Annexe 9 du présent document.

¹⁴ La participation des acteurs locaux a été restreinte en fonction des considérations décrites dans la partie échantillon de ce rapport.

↳ Difficultés rencontrées

37. De manière générale, la mission n'a pas rencontré de grandes difficultés ayant entravé son bon déroulement, néanmoins, elle a été confrontée à :

- La difficulté de collecter des informations au niveau local par la non connaissance du projet. Cela est dû au fait que la mise en œuvre du projet a été focalisée au niveau national et pas au niveau local, comme expliqué au préalable ;
- Difficulté méthodologique liée au respect de l'échantillonnage arrêté concernant les femmes élues bénéficiaires des rencontres régionales. Cela est dû, d'une part, au fait que pas toutes les femmes élues participantes ont été réélues lors des élections communales de 2015, et d'une autre part, au fait qu'il n'y a pas eu un suivi pour savoir le taux des femmes élues après la tenue de ces formations.
- La difficulté de validation des livrables dans des délais raisonnables à cause de la disponibilité des parties prenantes notamment pendant la phase de collecte de donnée.

38. Un effort a été déployé par l'équipe de l'ONU Femmes et la DGCL pour dépasser ces limites, notamment par l'organisation de plusieurs réunions non prévues initialement par la mission, l'adaptation du planning et le choix d'un échantillon adapté.

VI. Analyse des données par critères d'évaluation

39. Après la phase de la collecte des données, nous avons procédé au traitement et à l'analyse des résultats de la revue documentaire, des entretiens individuels et des focus group. Des croisements ont été effectués pour analyser les différents résultats. Cette analyse a été effectuée afin de répondre à l'ensemble des questions de la matrice d'évaluation.

↳ Pertinence

40. L'évaluation de la pertinence du projet a porté sur son alignement avec la mission de l'ONU FEMMES et de la DGCL, son alignement avec les priorités du Maroc notamment en matière du respect de l'égalité de sexe, sa réponse aux besoins et priorités des détenteurs de droits, ainsi que sur sa conformité avec les traités internationaux dans le domaine de l'égalité du sexe.

Selon la matrice d'évaluation, les principales questions traitées par cette partie sont :

- ✓ Dans quelle mesure les objectifs de l'entente répondent aux besoins et obligations des détenteurs de droits et d'obligation ?
- ✓ Dans quelle mesure l'entente de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes a-t-elle contribué à promouvoir l'intégration du genre dans la gouvernance locale conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ? Et comment ?

41. L'analyse de la pertinence du projet est complémentaire avec les autres critères notamment l'efficacité et l'efficience. La pertinence du projet peut être idéale, mais sa mise en œuvre, et son efficacité peut avoir des résultats non satisfaisants.

42. Remarques générales : Certaines faiblesses de conception ont été identifiées : (1) La non implication des acteurs territoriaux dans la conception initiale ; (2) Faible analyse des hypothèses du projet notamment le risque lié à l'organisation des élections communales et parlementaires.

Constat 1 : les problématiques traitées par le projet sont prioritaires afin de promouvoir l'institutionnalisation de l'intégration du genre au niveau de la DGCL, de la promotion de la gouvernance sensible au genre et la participation des femmes dans la gestion des affaires locales.

43. Suite aux différents entretiens menés avec les informateurs clés, les problématiques traitées par le projet sont bien assimilées et comprises par les gestionnaires du projet :

- Faible présence des femmes dans les instances territoriales de gouvernance ;
- Les femmes élues sont moins expérimentées et outillées pour mener leur mission ;
- Les acteurs locaux manquent de compétence pour la planification sensible au genre ;
- Faible institutionnalisation du genre au niveau de la DGCL au niveau central et local (Absence d'une entité administrative chargée de la promotion de la question du genre) ;
- Faible accompagnement des instances mises en place dans le cadre de la gouvernance territoriale.

Ces problématiques sont concrètes et nécessitent une complémentarité et une convergence des interventions des acteurs potentiellement concernés. En effet, et à notre avis, le montage initial du projet a proposé une stratégie pertinente pour contribuer à résoudre et à dépasser ces différentes problématiques. Suite aux différents entretiens avec les informateurs clés de la mission, nous soulignons que ces problématiques initiales, persistent encore au niveau local.

Le choix de la DGCL comme partenaire principal est également un choix pertinent car il s'agit de l'organisme de l'administration chargé de l'accompagnement des collectivités territoriales et donc le mieux placé pour atteindre les résultats prévus par le projet : 1) démarrer le processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au sein de la DGCL, 2) promouvoir la participation des femmes à la gestion des affaires locales et 3) promouvoir la gouvernance territoriale sensible au genre, est un choix le plus pertinent au niveau institutionnel.

Constat 2 : Le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre de la réalisation de la mission de ONU Femmes et les engagements internationaux du pays.

44. Le projet objet de cette mission d'évaluation contribue d'une manière indirecte à l'atteinte des objectifs de CEDEF suivant : (e) Prendre toutes mesures appropriées pour éliminer la discrimination pratiquée à l'égard des femmes par une personne, une organisation ou une entreprise quelconque; et f) Prendre toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour modifier ou abroger toute loi, disposition réglementaire, coutume ou pratique qui constitue une discrimination à l'égard des femmes.

45. En effet, à travers l'institutionnalisation de l'approche genre au sein de la DGCL (Outcome 1) et la promotion de la gouvernance sensible au genre (Outcome 3), le projet vise à améliorer les pratiques de gouvernance afin d'atteindre une gestion des affaires locales égalitaire et inclusive qui profite à tous et toutes.

A travers son Outcome 2 visant la promotion de la participation politique des femmes dans les affaires locales, il contribue également à la satisfaction de clauses de l'Article 7 de ladite convention " Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans la vie politique et publique du pays et, en particulier, leur assurent, dans des conditions d'égalité avec les hommes, le droit : (a) De voter à toutes les élections et dans tous les référendums publics et être éligibles à tous les organismes publiquement élus; (b) De prendre part à l'élaboration de la politique de l'Etat et à son exécution, occuper des emplois publics et exercer toutes les fonctions publiques à tous les échelons du gouvernement; (c) De participer aux organisations et associations non gouvernementales s'occupant de la vie publique et politique du pays. En effet, le projet consiste à accompagner un nouveau processus en phase de déploiement par la DGCL afin d'accompagner les collectivités territoriales dans une réelle participation des femmes dans la gestion des affaires locales, de la promotion de la gouvernance locale sensible au genre. Le projet consiste aussi à renforcer le dispositif interne de la DGCL en matière de la prise en compte du genre au niveau de ses différentes entités organisationnelles.

46. En matière de l'atteinte des ODD, le projet peut contribuer à l'atteinte de l'objectif 5 des ODD : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » et qui vise à garantir l'égalité d'accès des femmes et des filles à l'éducation, aux soins de santé, à un travail décent et à la représentation dans les processus de prise de décisions politiques et économiques nourrira l'instauration d'économies durables et sera bénéfique aux sociétés et à l'ensemble de l'humanité.

47. La conception initiale du projet vise la réduction des inégalités de genre au niveau des territoires en promouvant des pratiques de gouvernance sensible au genre notamment au travers de création d'outils et d'action de renforcement des capacités. Une composante garantie également l'égalité d'accès des femmes à la représentation dans les processus de prise de décisions politiques locales et nationales. Elle permet notamment aux populations concernées d'avoir des outils d'appui à ce processus de participation à la gestion des affaires locales.

48. En matière de la réalisation de l'UNDAF 2012-2016, le projet s'inscrit parfaitement dans la réalisation de son objectif 4 : « les partenaires institutionnels et de la société civile afin qu'ils mettent en œuvre, le processus de Régionalisation avancée et les

principes d'une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la Constitution et les engagements internationaux et son cinquième résultat « les politiques publiques et les stratégies nationales à assurer la réduction des inégalités socio-économiques territoriales et de genre ».

- 49.** Le projet s'inscrit également dans la stratégie d'ONU Femmes au Maroc pour la période 2014-2015 et plus particulièrement l'axe 1 « Promotion du leadership et de la participation des femmes à tous les niveaux » et l'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 ».

Constat 3 : Le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre de la réalisation de la mission de la DGCL et des priorités nationales du Maroc.

- 50.** Le projet rejoint l'esprit de la Constitution marocaine (2011), qui :
- Prohibe toute forme de discrimination, y compris celle fondée sur le genre ou sur les circonstances personnelles.
 - Fait état de l'égalité entre les citoyens et les citoyennes dans leurs droits civils, politiques, économiques, sociaux, culturels et environnementaux (article 19).
 - Introduit la parité en tant que nouveau paradigme et l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discriminations en tant que mécanisme de mise en œuvre (articles 19 et 164)
 - Affirme 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) et « les dispositions visant à assurer une meilleure participation des femmes au sein des Conseils territoriaux » (art. 146).
- 51.** Le projet objet de cette mission d'évaluation est une action qui contribue, d'une manière plus ou moins significative, à l'instauration d'une réelle égalité des sexes et de prise en considération du genre dans toutes les politiques. Le processus de changement lié au genre ne peut être réalisé qu'avec un nombre important d'actions complémentaires et convergentes dans un contexte donné.
- 52.** En plus des points précédents de pertinence, le projet s'inscrit aussi dans la réalisation des objectifs des politiques publiques en matière de la gouvernance territoriale. L'accompagnement de la mise en œuvre des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (la loi 14.111 relative aux régions, la loi 14.112 relative aux préfectures et provinces et la loi 14.113 relative aux communes). Ces lois constituent une opportunité pour instaurer un changement au niveau de la promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales. Le projet contribue directement dans l'opérationnalisation de ces lois notamment à travers la production des outils pour accompagner l'élaboration des Plan d'Action Communal (PAC) sensibles au genre et en ciblant l'accompagnement des femmes élues et la mise en place des IEECAG.

53. L'analyse portant sur l'efficacité du projet explore la mesure dans laquelle les résultats prévus ont été atteints et discute aussi des différents effets et impacts relevés.

L'analyse de l'efficacité a été réalisée sur la base des trois parties de la chaîne des résultats : (1) résultats immédiats ou à court terme « Extrants », (2) résultats intermédiaires ou résultat à moyen terme « Effets » et (3) résultats finaux ou à long terme « Impacts ». L'analyse de ce critère s'est également basée sur les résultats inattendus et négatifs.

Cette démarche présente l'avantage d'assurer une meilleure appréciation des progrès réalisés et une analyse plus objective. Toutefois, compte tenu de la durée relativement brève du projet, du niveau de qualité de certaines cibles d'indicateurs et de la qualité des informations récoltées, les analyses ont porté sur la première principale composante de la chaîne des résultats, à savoir les (1) résultats immédiats ou à court terme « Extrants ». Les effets palpables se résument à :

- L'appropriation par la DGCL, et à travers elle le MI, du concept du genre dans la gouvernance territoriale ;
- La création d'une UEG au sein de la DGCL, même si elle n'est pas opérationnelle à 100% et n'est pas structurelle
- Le renforcement des capacités des femmes élues et hautes cadres dans le cadre de la préparation des élections territoriales de 2015
- La production des outils pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre (guide BSG, guide PAC sensible au genre, manuel des IEECAG.

54. Les principales questions à traiter par ce critère sont :

- Dans quelle mesure l'entente a induit des changements et des effets positifs et/ou négatifs, prévus et imprévus sur les différentes parties prenantes ?
- Dans quelle mesure cette entente a-t-elle été développée, mise en œuvre, suivie et évaluée de manière participative ?
- Dans quelle mesure les résultats en matière de protection et promotion de DH et d'EGS ont été définis, suivis et atteints (ou non) ?

55. L'exécution du projet a connu certaines contraintes : (1) l'organisation des élections communales et parlementaires (2) ; l'ajout des actions non programmées initialement (Etude femmes élues) ; (3) la non organisation de certaines actions (formation des femmes élues et présidents des communes, création du REFELA Maroc) (4) ; et la non diffusion des supports produits (Manuel sur l'opérationnalisation des IEECAG et guide d'intégration du genre dans le PAC et guide de budgétisation sensible au genre au niveau local) par le projet.

Constat 4 : la construction logique du projet est assez convenable pour rechercher un changement en matière de promotion de la participation des femmes au niveau de la gestion des affaires locales, de gouvernance territoriale sensible au genre et d'institutionnalisation de l'intégration du genre au sein de la DGCL

56. D'après notre analyse, la théorie du changement sous-tendue par le projet est que « si on accompagne à la fois une entité centrale chargée de l'accompagnement des collectivités territoriales, il est possible de renforcer la participation des femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre ». Ceci peut être réalisé grâce à l'intégration de questions de changement au niveau des outils développés, au niveau des actions de sensibilisation et de formation par rapport aux lois et décrets élaborés, des outils et supports développés et au niveau de création d'une entité centrale pérenne chargée de la coordination des questions liées au genre et l'égalité de sexe.

Du point de vue conceptuel, cette théorie est appropriée parce qu'elle s'articule autour du principal pilier du changement, à savoir toucher le niveau réglementaire et décisionnel pour cibler le changement.

Le projet a adopté une stratégie de changement basé sur le développement des outils (Manuel et guide) basé sur un processus d'évaluation (des PCD), et la mise en place des dispositifs d'accompagnement (UEG), et ensuite l'organisation des actions d'information et de formation des acteurs locaux impliqués dans la question de l'implication des femmes dans la gestion des affaires locales et de la planification sensible au genre.

A noter que, quelque soit la précision et la qualité de la conception d'une chaîne de résultats, la bonne mise en œuvre de ses activités conditionne l'atteinte de ses résultats attendus.

57. En résumé, le cadrage conceptuel du projet propose une solution adéquate pour la prise en compte d'aspects liés au processus de la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre. Il s'agit d'intervenir en amont et au niveau central et décisionnel pour assurer, par la suite, le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre et une meilleure participation des femmes dans le processus de développement au niveau local.

58. Dans l'ensemble, la formulation du projet a été bien accompagnée, notamment en ce qui concerne sa justification, l'objectif global, les effets, les produits et la stratégie de mise en œuvre. Toutefois, la non réalisation et le non-respect de l'ensemble des actions prévues impactent négativement l'atteinte des résultats recherchés. Par ailleurs, l'élaboration des livrables (guides et manuels) non utilisés constitue un exemple des éléments qui influencent négativement la logique adéquate du projet.

Constat 5 : Si bien le cadre logique prévoyait des changements au niveau national et local, les actions réalisées dans le cadre du projet ont été focalisés au niveau national et ne peuvent que légèrement contribuer à l'atteinte des résultats attendus.

59. Le cadre logique a été construit sur les 3 outcomes et 6 outputs suivants :

Outputs	Constats
OUTCOME 1 : LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EGALITE DE GENRE AU NIVEAU DE LA DGCL EST INITIE.	
Output 1.1. La DGCL dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Une unité de l'égalité de genre a été créée au niveau de la DGCL en 2014 ; - L'UEG a bénéficié d'un programme très développé de renforcement de capacités (formation et accompagnement) de 2015 à 2016, qui a permis à la DGCL de disposer des capacités nécessaires pour la prise en

compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention.

- Un plan d'action d'intégration du genre de la DFCAT a été réalisé entre 2016-2017, suite à la demande expresse réalisée par les points focaux,
- La mise en place de l'UEG a connu certaines contraintes notamment en matière de motivation et non disponibilité des certains points focaux. Assurer son rôle en tant que point focal dans la question du genre ne peut être considéré comme fonction administrative et mais plutôt une action de militantisme. En absence de cette qualité, il est difficile de garantir l'atteinte des résultats attendus de ces points focaux.

Output 1.2. La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL

- Un guide de vulgarisation sur la BSG a été produit. Néanmoins, la non utilisation du guide par le projet ne peut que limiter l'atteinte du résultat prévu. L'intégration du concept de budgétisation sensible au genre au niveau de la programmation de la DGCL devrait être concrétisée par une réelle utilisation des actions du projet.

OUTCOME 2 : LA PARTICIPATION DES FEMMES A LA GESTION DES AFFAIRES POLITIQUES ET ADMINISTRATIVES TERRITORIALES EST ACCRUE ET LEUR INFLUENCE SUR LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EST RENFORCEE.

Output 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration de l'équité et de l'égalité de genre sont renforcées

- Parmi les actions prévues dans le cadre de cet output, seule trois activités (l'organisation des conférences régionales sur le leadership féminin et élaboration d'une étude sur les femmes élues locales et élaboration d'un programme de renforcement des capacités en matière de genre et gouvernance locale) ont été organisées.
- Ainsi, cet output n'a été réalisé que partiellement car les rencontres de sensibilisation ne peuvent pas assurées seules le renforcement des capacités des femmes et le programme de renforcement des capacités n'a pas été mis en place.
- Par ailleurs, les rencontres ne peuvent pas être considérées comme des actions de formations, car il s'agit des actions de sensibilisation de courte durée (demi-journée) ciblant un nombre important des détenteurs de droits.
- Avec ces actions, on ne peut pas attendre une contribution significative du projet en matière de l'amélioration de la participation des femmes à la gestion des affaires politiques et administratives territoriales et par conséquent une faible influence sur le processus de prise de décision au niveau local.

Output 2.2. Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques

- Une seule action a été organisée dans ce cadre. Il s'agit de la tenue d'une rencontre de partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de leadership et réseautage entre les femmes élues locales marocaines et les membres du bureau exécutif du REFELA (Mauritanie, Sénégal, Cote Ivoire, Mali, Cameroun, Tchad, Congo, Madagascar, Burundi, Seychelles, Ouganda, Mozambique et Botswana).

OUTCOME3 : LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE AU NIVEAU TERRITORIAL INTEGRENT LES PRINCIPES DE L'EQUITE ET DE L'EGALITE DE GENRE.

Output 3.1 : Des PCD et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les

- Cet output constitue le maillon faible du projet car les activités prévues dans le cadre logique ciblaient les collectivités territoriales mais dans la pratique ont touché le niveau national, ce qui affecte l'atteinte du

communes cibles

résultat.

- Ainsi, des outils et études ont été élaborés pour l'atteinte de cet output, à savoir : une évaluation genre des PCD élaborés entre 2019 et 2014 et une guide PAC sensible au genre. Néanmoins, ils n'ont pas été utilisés et par conséquent, ils n'ont pas constitué un réel changement en matière de l'intégration des principes de l'équité et de l'égalité de genre au niveau des processus de gouvernance au niveau territorial. L'utilisation du guide par les acteurs concernés est une action fondamentale.

Output 3.2. Les mécanismes territoriaux pour l'égalité de genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC)

- Un Manuel pour l'opérationnalisation des Instances de l'Équité, de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre a été réalisé mais il est resté sans aucune utilisation par les acteurs concernés. Sa diffusion aux sein des communes et l'accompagnement des acteurs locaux à leur utilisation a été programmée dans le cadre de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

60. Le premier outcome du cadre logique prévoyait au moment de son identification un changement au niveau national et les deux autres au niveau local. Néanmoins, dans la pratique, la mise en œuvre des activités prévues a ciblé principalement le niveau central.

En effet, la mise en place et accompagnement de l'UEG (outcome 1), a contribué à la constitution d'un organisme de référence en matière d'égalité entre les sexes au niveau de la DGCL-MI, et les outils et guides élaborés (outcome 3) ont été conçus comme des documents de référence au niveau national malgré que leur utilisation vise le niveau local.

Par ailleurs, les activités de formation des femmes élues locales (outcome 2) ont eu lieu avant les élections 2015 et des autres formations prévues n'ont pas eu lieu.

De ce fait, les activités réalisées ont contribué faiblement à l'atteinte des outcomes 2 et 3, tel que prévu au moment de l'identification et formulation du cadre logique.

Constat 6 : la non diffusion dans les territoires des guides et manuels élaborés dans le cadre du projet pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre impacte négativement l'atteinte des résultats prévus par le projet

61. Un guide pour l'élaboration du Plan d'Action de la Commune (PAC) sensible au genre a été réalisé en 2016, afin de répondre aux dispositions de l'article 78 de la loi 113.14 relative aux communes, qui prévoit l'élaboration du PAC tenant compte de l'approche genre. Ainsi, ce guide présente et développe des outils pratiques pour l'intégration de l'approche genre dans chacune des phases d'élaboration des PAC selon les deux parties suivantes :

- o Cadrage sur les engagements internationaux et nationaux du Maroc en matière de genre et gouvernance, mettant l'accent sur les dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales en matière de genre et de gouvernance ;

- Intégration de l'approche genre dans le cycle du PAC, à travers des outils pour l'intégration du genre dans chacune des différentes phases d'élaboration, mise en place et suivi du PAC.

D'après nos entretiens, ce guide est important pour institutionnaliser la participation des femmes dans le processus de la gouvernance locale ainsi que l'intégration des concepts de genre au niveau de la planification territoriale notamment en matière du budget sensible au genre. Néanmoins, il n'a pas été diffusé lors de la phase d'implémentation du projet car le guide d'élaboration des PAC, en cours d'élaboration par la DGCL dans la période, n'avait pas été finalisé. Ainsi, la diffusion et le renforcement des capacités des élus et cadres des collectivités territoriales en matière de planification territoriale sensible au genre est prévu dans le cadre de la deuxième Convention de Partenariat entre la DGCL et ONU Femmes.

- 62.** Un manuel de procédures pour la mise en place et opérationnalisation des IEECAG au niveau des communes a été réalisé en 2016. Ce manuel est composé de 4 phases qui proposent des procédures pour : 1) la préparation de la mise en place des IEECAG, 2) la mise en place et organisation des IEECAG, 3) le fonctionnement des IEECAG et 4) le suivi-évaluation du fonctionnement des IEECAG.

Si bien les acteurs locaux ont participé dans l'élaboration de ce manuel, la mission ne peut pas considérer que ces rencontres constituent une action de renforcement de capacités de ces acteurs.

Par ailleurs, le guide n'a pas été diffusé lors de la phase d'implémentation du projet ainsi et en l'absence de l'utilisation de ce guide par les utilisateurs éventuels, nous ne pouvons pas nous prononcer sur les résultats et les changements potentiels du manuel dans les communes. La diffusion du document a été prévue dans le cadre du plan de travail de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

- 63.** Un guide sur la budgétisation sensible au genre au niveau local a été aussi élaboré en 2016, qui n'a pas été publié ni distribué entre les communes et reste, donc, non exploité et à caractère théorique et de référence.

Ce guide qui met à la disposition de la DGCL des connaissances et des outils pour la compréhension de l'approche genre et droits humains et leur intégration dans les différentes phases d'élaboration des plans et budgets communaux, n'a pas été publié du principalement à la non publication à ce jour de nomenclature budgétaire au niveau des communes. Il sera retravaillé dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième convention de Partenariat entre la DGCL/MI et l'ONU Femmes.

- 64.** L'élaboration de ces trois livrables a expérimenté des retards importants à causes des allers retours entre les consultants et l'équipe de gestion du projet nécessaires pour atteindre la qualité requise des livrables en fonction des besoins exprimés et le contexte national. En conclusion, ces guides et manuels développés de façon participative par le projet n'ont pas été diffusés ni utilisés de façon pratique par les communes lors de la phase d'implémentation du projet, ce qui impacte négativement notamment l'atteinte du résultat 3 du projet, lié à l'intégration de l'équité et de l'égalité de genre dans la gouvernance territoriale. Néanmoins, l'utilisation pratique de ces documents a été prévue dans le cadre du plan de travail de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

Constat 7 : la non réalisation des certaines activités prévues et la focalisation du projet au niveau national a influencé l'atteinte des cibles des indicateurs d'outputs identifiés

65. L'estimation des taux de réalisation des cibles des indicateurs déjà retenus a été faite en partant de l'hypothèse que tous les résultats ont le même poids, cela dans un esprit de simplification. Sous cette hypothèse, pour chaque indicateur retenu, il a été estimé son taux de réalisation en rapportant la quantité réalisée à celle prévue. La moyenne par produit ou effet est définie en rapportant la somme des quantités au nombre d'indicateurs considérés (Voir tableau ci-après).

Output	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Réalisation	%
<i>La DGCL dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention</i>	<i>Nombre de points focaux genre identifiés et mis à disposition</i>	4	7	175 %
<i>La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL</i>	<i>Nombre de mesures concrètes mises en place dans le domaine de la BSG</i>	3	1	33%
<i>Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration de l'équité et de l'égalité de genre sont renforcées</i>	<i>Pourcentage des femmes élues locales bénéficiant des formations</i>	75 % des femmes	75% des femmes	100 %
		20 % des hommes	0 % des hommes	0 %
<i>Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques</i>	<i>Existence d'une déclaration d'échange d'expériences entre des femmes élues au niveau du Maghreb</i>	1	1	100 %
<i>Des PCD et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles</i>	<i>Nombre de PCD sensibles au genre évalués (PCD élaborés entre 2009 et 2014)</i>	60	140	233 %
<i>Les mécanismes territoriaux pour l'égalité de genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC)</i>	<i>Nombre de Commissions de la Parité et de l'Egalité des Chances opérationnelles au niveau communal</i>	300	75	25 %

Tableau 3: Etat d'avancement des réalisations par indicateurs

Sur l'ensemble des 7 résultats attendus, onze (4) sont entièrement obtenus, Deux sont obtenus respectivement à 33 % et à 25 %.

66. La réalisation des principaux indicateurs d'outputs prévus ne devrait pas dissimuler la non réalisation des certaines activités du projet :

- Organiser des journées de sensibilisation sur la participation politique des femmes au profit des femmes élues locales et des hommes présidents dans les conseils Elus ;
- Organiser des sessions de formations annuelles au profit des nouvelles recrues de l'administration territoriale ;
- Organiser des sessions de formation au profit des femmes présidentes de commune et 1^{ère} vice présidentes ;
- Organiser une rencontre des femmes élues au niveau du Maghreb ;
- Organiser une réunion d'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les élues marocaines et le réseau des femmes élues locales d'Afrique (REFELA) et d'autres réseaux régionaux et internationaux (réalisée en partie) ;
- Accompagner l'extension du SIG gendérisé et capitaliser les expériences réussies sous forme d'un guide d'implantation du SICG ;
- Renforcer les capacités des acteurs territoriaux sur la planification, la BSG et les outils d'analyse genre ;
- Accompagner et conseiller les communes cibles pour l'opérationnalisation des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre.

La non réalisation de ces activités influence certainement la construction logique et le processus de chaîne de résultats du projet, et par conséquent l'atteinte des résultats attendus (effets et impact).

La non organisation de ces activités est due principalement à des difficultés rencontrées pour programmer ces activités en impliquant les élus/es locaux/les. Dans ce contexte, certaines activités ont été reportées plusieurs fois et elles ont été reconduites finalement dans le cadre de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

- 67.** Une faible corrélation entre l'implémentation de certaines activités a été relevée, ce qui donne l'impression que le projet a mis en place une logique de saupoudrage. En effet, le projet a réalisé des actions multisectorielles, peu isolées et éparpillées dans l'espace (Conférences régionales, Mise en place de l'UEG, Evaluation des PCD, Elaboration des guides et manuel) et des actions non achevées (guides élaborés non diffusés). Une telle situation ne peut pas permettre d'avoir un changement significatif global en matière du développement.
- 68.** Par ailleurs, un résultat imprévu a été identifié, à savoir la signature d'un Mémoire d'Entente avec la CTB pour la création d'un pôle des formateurs en matière de BSG. La mise en place des actions prévues dans le cadre de ce mémorandum a été inscrite dans le plan de travail du deuxième projet de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

Constat 8 : A ce stade, le projet a contribué à mettre en place les bases pré requises pour l'institutionnalisation du genre au niveau central et local

- 69.** La mission note que le résultat principal du projet en matière d'institutionnalisation du genre est la mise en place de l'UEG au niveau central. L'implication de toutes les entités de la DGCL au sein de cette instance est une valeur ajoutée à cette action. Cette instance a permis de créer une dynamique au sein de différentes entités concernées car la compréhension des concepts et des outils sur l'approche genre est très bien développée

chez les points focaux « genre » représentant les différentes directions de la DGCL. Cependant l'institutionnalisation est fragile et, peu importe les systèmes et les structures en place, elle est toujours liée à l'engagement du personnel et donc sujette au défi du roulement et de la motivation du personnel.

Ces efforts déployés en matière de l'institutionnalisation nécessitent une attention particulière afin d'assurer la durabilité de ses résultats.

Cette institutionnalisation a visé uniquement le niveau central. Les directions territoriales de la DGCL sur l'ensemble des collectivités territoriales marocaines n'ont pas été ciblées par le projet, car ce n'a pas été prévu dans sa conception initiale.

- 70.** D'après nos entretiens avec les informateurs impliqués dans la réalisation du projet, nous avons constaté un niveau très satisfaisant de compétences en matière des DH et de l'EGS. Nous avons constaté la maîtrise des concepts de genre, la capacité de plaider et le développement des convictions personnelles en la matière. Par ailleurs, un plan d'intégration du genre de la DFCAT a été aussi également réalisé à la fin du projet, en réponse à une demande faite par les points focaux genre. L'implémentation de ce plan d'action est prévue dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.
- 71.** En matière d'institutionnalisation du genre au niveau local, et sur la base de l'analyse des résultats des données collectées, l'élaboration des guides et manuels pour la promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre ont constitué un élément de départ pour l'institutionnalisation du genre au niveau local. Néanmoins, le non partage de ces supports ainsi que la non disposition des points focaux genre au niveau local a limité l'atteinte d'un changement concret. La deuxième phase du projet constitue une opportunité pour dépasser ces insuffisances.

Constat 9 : Le système de suivi et évaluation du projet est assez développé pour permettre une mise en perspective adéquate des résultats et pour appuyer significativement le processus décisionnel

- 72.** Le projet a été réalisé sur la base d'un document de projet (entente) et d'un cadre logique détaillé intégrant notamment les indicateurs d'activités et de produits avec une situation de référence.

L'analyse du dispositif de suivi et évaluation mis en place permet de faire ressortir les constats suivants :

Constats Positifs	Constat négatifs
<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un canevas pour le cadre logique du projet ; - Existence d'une situation de référence avec des indicateurs SMART ; - Recours à une évaluation finale du projet ; - Un suivi périodique de l'état d'avancement des 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une démarche d'analyse des risques liés au projet ;

indicateurs de performance ;

- La désignation d'une ressource chargée de suivi et évaluation.

Tableau 4 : Analyse de dispositif de suivi et évaluation du projet

73. L'ONU Femmes produit aussi et conformément à ses procédures de reporting et de comptabilité, les rapports suivants :

- Rapport annuel de progrès permettant d'enregistrer l'état d'avancement des activités inscrites dans le plan d'action en vue de l'atteinte des résultats attendus ;
- Rapport financier qui doit être partagé avec le comité de suivi et qui analyse l'état financier annuel certifié à la date du 31 décembre de chaque année ;
- Etat financier certifié soumis à la fin des activités ;
- Rapport final qui résume les réalisations et leur résultat.

74. La mission note que le système de capitalisation des résultats de ce premier projet de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes a été développé dans le cadre de la mise en place de la deuxième convention de partenariat. A cet effet, ce deuxième projet de partenariat a prévu de : a) appuyer la mise en œuvre du plan d'intégration du genre de la DFCAT, b) renforcer les capacités des élus/es et cadres au niveau local en manière de gouvernance territoriale sensible au genre et leadership féminin et c) accompagner des collectivités territoriales cibles à l'intégration du genre dans la planification territoriale et à la mise en place des Instances de l'Equité, l'égalité des chances et de l'approche genre.

Constat 10 : le dispositif global de gestion et de coordination du projet est moyennement efficace

75. La DGCL coordonne le projet en partenariat avec l'ONU Femmes, et ce, à travers la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques, en tant que coordinatrice du projet, et l'implication de l'ensemble des directions métiers :

- Direction de la Planification et de l'Equipement ;
- Direction de Finances Locales ;
- Direction des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération ;
- Direction du Patrimoine ;
- Direction de l'Eau et de l'Assainissement ;
- Centre de Communication et de Publication.

Deux structures de coordination visant à assurer la bonne gestion et gouvernance du projet ont été mises en place :

- Un Comité de pilotage, présidé par Monsieur le Wali Directeur Général des Collectivités et composé des Directeurs de la DGCL et de la Représentante de l'ONU Femmes.

La 1^{ère} réunion du CP, en tant qu'organe de gouvernance stratégique, ne s'est tenue que le 28 avril 2015, soit 9 mois après la signature de l'entente. En plus de cette première réunion, il s'est réuni deux fois (8 février 2016 et 27 avril 2017) et il a permis de valider les plans d'actions annuels du projet, de suivre et évaluer son état d'avancement, de valider son état financier et d'émettre des recommandations pour son bon déroulement.

- Un Comité technique, composé des représentants des directions de la DGCL et de l'ONU FEMMES. Ce comité, qui agit en tant que mécanisme complémentaire du Comité de Pilotage afin d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des activités, s'est réuni 29 fois lors de l'exécution du projet et a ainsi permis de faciliter la bonne exécution du projet et le suivi régulier de sa mise en œuvre tout en assurant une coordination/communication continue et l'échange d'information.

En outre, des réunions ont également été tenues de manière régulière entre le Gouverneur, Directeur des Cadres Administratifs et Techniques et la Représentante de l'ONU Femmes pour assurer la coordination et le suivi du projet.

76. L'analyse de la gouvernance du projet nous a permis d'identifier deux constats :

- Vu sa composition et le fort engagement des hauts responsables de la DGCL et de l'ONU Femmes, le comité de pilotage a joué pleinement son rôle. Il a permis d'une façon significative d'atteindre les réalisations actuelles de projet.
- Pour plus d'efficacité, la relation de travail au quotidien entre ONU Femmes et la DGCL a été gérée par les moyens suivants : Téléphone, Email et des Réunions bilatérales, ce qui a permis de faciliter le bon déroulement du projet.

D'après nos entretiens, on note que le dispositif de gestion du projet a été globalement efficient, notamment en ce qui concerne le fonctionnement entre ces différents organes de gouvernance du projet (comité de pilotage, comité technique, équipe de projet ONU Femmes et point focal DGCL).

Dès la conception du projet, le montage institutionnel est clair et les responsabilités techniques sont partagées par les deux partenaires. Les règles de gouvernance établies avec notamment une grande circulation de l'information ont rendu la conception du projet et sa mise en œuvre relativement rigoureuse.

En effet, la conception et la mise en œuvre des activités du Projet a été planifiée conjointement par l'ONU Femmes et la DGCL, à l'occasion des réunions du Comité Technique. Ces réunions ont permis une concertation suivie pour la programmation des actions entreprises sur le terrain.

Une équipe de gestion du projet a été mise en place au sein de l'ONU Femmes pour assurer les tâches administratives, financières, la coordination des activités et l'appui technique nécessaire à la réalisation du projet, la communication, le reporting et la gestion du système de suivi - évaluation du projet.

- 77.** En conclusion, les mécanismes et les efforts de gestion déployés sont couronnés de succès. En effet les interrogés sont tout à fait conscients des efforts déployés par le projet. Ils sont aussi conscients du travail qui reste à faire et des efforts à déployer pour atteindre les finalités escomptées : une réelle participation des femmes dans la gestion des affaires locales et une promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre avec implication des acteurs locaux. Cette prise de distance par rapport à un engagement démontre une maturité aigüe dans l'auto-évaluation du travail réalisé.

Constat 11 : Le projet a mené un effort intéressant de recherche de partenariats complémentaires sans pour autant réussir à les opérationnaliser.

- 78.** Le projet a essayé de créer de synergies avec d'autres acteurs de la Coopération Internationale, notamment avec la CTB en matière de budgétisation sensible au genre et la GIZ dans le domaine du réseautage des femmes élues au niveau local.

Ainsi, l'Agence Belge de Coopération (CTB) a signé en mai 2016 un Mémorandum d'Entente avec l'ONU Femmes, en coordination avec la DGCL, ayant pour but de contribuer aux activités suivantes :

- La formation des formateurs pour l'intégration de l'égalité de genre dans la gouvernance territoriale et dans la planification et budgétisation sensible au genre (BSG) ;
- La formation et la sensibilisation des cadres de la DGCL en matière de BSG.

Cette recherche d'un partenariat complémentaire, non-prévu à l'origine du projet, est une démarche intéressante. Cependant, l'opérationnalisation ne s'est pas réalisée dans le cadre de la Convention. Les activités prévues seront donc implémentées dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième Convention de partenariat entre le DGCL/MI et l'ONU Femmes.

Malgré la tenue de plusieurs rencontres, le partenariat avec la GIZ ne s'est pas finalement concrétisé.

Efficiace

- 79.** L'étude de ce sujet évaluatif consiste à examiner si le projet a été exécuté dans les délais de temps attendus et les budgets anticipés et si les résultats atteints sont au niveau des fonds dépensés.

Les principales questions pour l'appréciation de ce critère sont :

- Est-ce que la structure organisationnelle, les instruments et mécanismes de gestion, ont facilité l'exécution et l'atteinte des produits et effets de manière efficiente ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion, politique), l'entente a-t-elle rencontrée et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficience ?

Constat 12 : Des retards justifiés dans la mise en œuvre et l'accomplissement des activités du projet ont été constatés

- 80.** En matière de la mise en œuvre, la durée prévisionnelle initiale du projet était estimée à 18 mois (Juillet 2014 – Décembre 2015). Sa durée réelle de réalisation a été prolongée de 16 mois supplémentaires (Juillet 2014 – Avril 2017). En effet la durée de la Convention a été prolongée jusqu’au 31 juin 2016 (Avenant n°1), puis jusqu’au 31 mars 2017 (Avenant n°2) et finalement jusqu’au 30 avril 2017 (par échange de lettres).

Ce retard est dû principalement au retard de la tenue des élections locales, prévues initialement en 2014 et tenues finalement en septembre 2015. Dans ce contexte, la plupart des activités prévues ont dû attendre et s’adapter en conformité avec les dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (2015) et de leurs décrets d’application (2016).

Constat 13: le projet a été partiellement efficient en matière de respect des budgets réservés car la totalité des activités prévues n’a pas été mise en place

- 81.** Sur une enveloppe initiale engagée de 4,123 millions de dirham, la DGCL a contribué par 2,423 million de DH, l’ONU Femmes par un montant de 1,7 millions de DH et elle a mobilisé un financement supplémentaire en 2015 de l’ordre de 0,895 millions de DH.

Le projet s’est clôturé avec un reliquat de 108 092,15 USD, qui s’explique par les activités qui n’ont pas été mises en place. Ces activités ont été inscrites dans la nouvelle convention de partenariat, et le reliquat sera réutilisé.

Constat 14 : le dispositif global de gestion et de coordination du projet est moyennement efficient

- 82.** La DGCL coordonne le projet en partenariat avec l’ONU Femmes, et ce, à travers la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques, en tant que coordinatrice du projet, et l’implication de l’ensemble des directions métiers :

- Direction de la Planification et de l’Equipement ;
- Direction de Finances Locales ;
- Direction des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération ;
- Direction du Patrimoine ;
- Direction de l’Eau et de l’Assainissement ;
- Centre de Communication et de Publication.

Deux structures de coordination visant à assurer la bonne gestion et gouvernance du projet ont été mises en place :

- Un Comité de pilotage, présidé par Monsieur le Wali Directeur Général des Collectivités et composé des Directeurs de la DGCL et de la Représentante de l’ONU Femmes.

La 1^{ère} réunion du CP, en tant qu’organe de gouvernance stratégique, ne s’est tenue que le 28 avril 2015, soit 9 mois après la signature de l’entente. En plus de cette première réunion, il s’est réuni deux fois (8 février 2016 et 27 avril 2017) et il a permis de valider les plans d’actions annuels du projet, de suivre et évaluer son état d’avancement, de valider son état financier et d’émettre des recommandations pour son bon déroulement.

- Un Comité technique, composé des représentants des directions de la DGCL et de l'ONU FEMMES. Ce comité, qui agit en tant que mécanisme complémentaire du Comité de Pilotage afin d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des activités, s'est réuni 29 fois lors de l'exécution du projet et a ainsi permis de faciliter la bonne exécution du projet et le suivi régulier de sa mise en œuvre tout en assurant une coordination/communication continue et l'échange d'information.

En outre, des réunions ont également été tenues de manière régulière entre le Gouverneur, Directeur des Cadres Administratifs et Techniques et la Représentante de l'ONU Femmes pour assurer la coordination et le suivi du projet.

83. L'analyse de la gouvernance du projet nous a permis d'identifier deux constats :

- Vu sa composition et le fort engagement des hauts responsables de la DGCL et de l'ONU Femmes, le comité de pilotage a joué pleinement son rôle. Il a permis d'une façon significative d'atteindre les réalisations actuelles de projet.
- Pour plus d'efficacité, la relation de travail au quotidien entre ONU Femmes et la DGCL a été gérée par les moyens suivants : Téléphone, Email et des Réunions bilatérales, ce qui a permis de faciliter le bon déroulement du projet.

D'après nos entretiens, on note que le dispositif de gestion du projet a été globalement efficace, notamment en ce qui concerne le fonctionnement entre ces différents organes de gouvernance du projet (comité de pilotage, comité technique, équipe de projet ONU Femmes et point focal DGCL).

Dès la conception du projet, le montage institutionnel est clair et les responsabilités techniques sont partagées par les deux partenaires. Les règles de gouvernance établies avec notamment une grande circulation de l'information ont rendu la conception du projet et sa mise en œuvre relativement rigoureuse.

En effet, la conception et la mise en œuvre des activités du Projet a été planifiée conjointement par l'ONU Femmes et la DGCL, à l'occasion des réunions du Comité Technique. Ces réunions ont permis une concertation suivie pour la programmation des actions entreprises sur le terrain.

Une équipe de gestion du projet a été mise en place au sein de l'ONU Femmes pour assurer les tâches administratives, financières, la coordination des activités et l'appui technique nécessaire à la réalisation du projet, la communication, le reporting et la gestion du système de suivi - évaluation du projet.

La seule contrainte soulevée est celle du retard observé dans la validation des livrables et la planification des activités (le feedback en général de la DGCL).

84. En conclusion, les mécanismes et les efforts de gestion déployés sont couronnés de succès mais avec un retard. En effet les interrogés sont tout à fait conscients des efforts déployés par le projet. Ils sont aussi conscients du retard observé et du travail qui reste à faire et des efforts à déployer pour atteindre les finalités escomptées.

85. Toute intervention d'aide efficace doit comporter des mécanismes favorisant la pérennisation du projet. Dans cette section nous examinons si le projet se préoccupera de cette dimension tant sur les plans financiers qu'opérationnel et s'il pourrait être reproduits ou généralisés.

Les questions principales qui ont été traités dans cette partie sont :

- Dans quelle mesure l'intervention a permis une continuation des bénéfices de ses résultats après sa fin et sur le long terme ?
- Est-ce que la conception de l'intervention prévoit-elle une stratégie de viabilité et de sortie appropriée (promotion de l'appropriation nationale/locale, utilisation des capacités locales, etc.), afin d'appuyer les changements positifs en matière de DH et d'EGS après la fin de l'intervention ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été associées à la préparation de la stratégie ?
- Est-ce que les activités de l'intervention visaient-elles à promouvoir un changement durable des attitudes, des comportements et des relations de pouvoir entre les groupes de parties prenantes ?

Constat 15 : La pérennité des résultats du projet a été assurée par la mise en œuvre d'une deuxième convention de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes.

86. Sans le développement et la signature de la convention pour la deuxième phase du projet, la durabilité sera certainement une problématique.

En effet, la majorité des personnes interviewées ont exprimé la crainte de ne pas pouvoir assurer une pérennité en absence d'une intervention de l'ONU Femmes.

A ce stade, et vu que les résultats ne sont pas encore palpables, nous considérons que la durabilité de ces résultats est problématique sans aucune intervention supplémentaire.

La signature et mise en place d'une deuxième convention de partenariat est un facteur essentiel qui va certainement assurer la durabilité des changements déjà manifestés.

Constat 16 : le projet a permis une appropriation par la DGCL du projet et de ses concepts. Cependant, aucune appropriation n'a été constatée chez les détenteurs de droit et les acteurs locaux car le projet n'a pas, dans son implémentation, ciblé

87. La pérennité du projet dépend aussi et principalement de l'appropriation par les acteurs locaux des principes, inscrits d'ailleurs au niveau de la Constitution et des Lois Organiques, d'égalité du genre et de l'implication des femmes à la prise de décision politique.

La signature d'une deuxième convention avant même la clôture du premier projet confirme une appropriation par la DGCL du projet et de ses concepts y compris des outils l'institutionnalisation de l'UEG, le renforcement des capacités et le guides.

88. Vu que le projet a focalisé ses actions au niveau national, la mission n'a pas pu constater une appropriation de la part des acteurs locaux (femmes élues, femmes fonctionnaires au niveau local) et les acteurs (collectivités territoriales).

-
- 89.** En matière de renforcement des capacités, le projet a beaucoup investi en matière de formation et l'accompagnement des points focaux membres de l'UEG. Cet effort et avec une réelle implication, pourrait assurer une présence des éléments de changement en matière du genre au sein de la DGCL.
- 90.** Cependant, la mission ne peut pas assurer que l'intervention pourra assurer la promotion d'un changement durable des attitudes, des comportements et des relations de pouvoir entre les groupes de parties prenantes.

VII. Conclusions

- 91.** Comme conclusion de cette mission d'évaluation, il est à confirmer que le projet constitue une expérience concrète dans l'objectif d'un changement en matière d'institutionnalisation du genre, de promotion de la gouvernance sensible au genre et de la participation politiques des femmes.
- 92.** Le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre de la réalisation des missions de l'ONU Femmes, de la DGCL et des priorités nationales et les engagements internationaux du Maroc. Cependant, vu que le projet n'a touché que partiellement les acteurs locaux et notamment les femmes concernées par la gestion des affaires locales (les femmes élues et fonctionnaires), il est moins pertinent quant au ciblage des détenteurs de droits directs. Son déploiement principal au niveau central n'a pas permis d'avoir des actions à résultat significatif direct sur les détenteurs de droit œuvrant au niveau local. Cependant, renforcer les capacités de la DGCL pour instaurer des changements en matière de la promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales et de gouvernance territoriale sensible au genre est la meilleure stratégie partenariale à adopter pour le contexte marocain.
- 93.** Le montage et la conception initiale du projet sont assez convenables pour impulser un changement chez les détenteurs de droits visés à moyen et à long termes. Dans la plupart des cas, le bilan est positif dans l'atteinte des résultats. Cependant, les extrants immédiats du projet ne peuvent représenter une contribution significative dans l'atteinte des résultats que si les produits sont utilisés localement (guides et manuels élaborés par le projet...) et appropriés par les détenteurs de droits.
- 94.** Le projet démontre une efficacité globale satisfaisante (consommation efficace des budgets, le système de suivi évaluation et le dispositif de gouvernance). En dépit de cette performance le projet n'a pas respecté le calendrier à cause du contexte dans lequel il a évolué (organisation des élections communales en 2015 et législatives en 2016). Cependant, dépenser l'argent réservé ne peut pas être considéré comme un indicateur affirmant que le projet a été réalisé d'une manière efficace.
- 95.** Le projet démontre une durabilité et une pérennité très probables grâce à l'appropriation des concepts par la DGCL, même si certaines activités n'ont pas été réalisées et certains guides et manuels non utilisés et non diffusés. Vu que certaines activités n'ont pas été exécutées par le projet ou réalisées mais pas diffusées, il est difficile d'avoir un changement sans une continuité de l'intervention.

La non réalisation de ces activités à influencer l'ensemble de ces critères notamment la pertinence, l'efficacité et la durabilité.

La signature et mise en place d'une deuxième convention a permis certainement de dépasser ce risque.

- 96.** L'évaluation conclut sur le fait que l'ONU Femmes et la DGCL ont mis énormément d'efforts à combler un vide qui existait au niveau de l'accompagnement de la mise en application des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et aussi accompagner l'entité

gouvernementale centrale dans ce déficit. Cela a été notamment fait par la production des outils et le renforcement des capacités au niveau national.

- 97.** Le projet a permis d'avoir une forte capacité d'échange et de coordination entre les deux partenaires : la DGCL et l'ONU Femmes. Il a aussi un point fort lié à sa souplesse de gestion administrative et financière.

VIII. Leçons apprises

- Un facteur déterminant pour l'institutionnalisation du genre au niveau de la DGCL serait de choisir des points focaux ayant plus de responsabilité et de pouvoir dans ce domaine ou de créer une structure dédiée à cette question.
- Viser les instances nationales de gouvernance comme un point d'entrée pour la promotion de la participation des femmes dans les affaires locales est une stratégie pertinente et optimale mais sans pour autant oublier le niveau local. C'est à ce niveau que le changement se manifeste.
- L'Institutionnalisation de l'UEG au niveau central de la DGCL et des points focaux genre au niveau provincial assure une passerelle entre la théorie et la pratique en matière de la réalisation des résultats attendus du projet.
- Les projets qui ciblent le changement de la communauté sont les plus difficiles à opérer. Le changement nécessite le temps, les compétences, la prédisposition des acteurs, et la complémentarité entre l'ensemble des parties prenantes.
- Viser les instances nationales de gouvernance comme un point d'entrée pour la promotion de la participation des femmes dans les affaires locales est une stratégie pertinente et optimale mais sans pour autant oublier le niveau local. C'est à ce niveau que le changement se manifeste.

IX. Recommandations

Les recommandations proposées dans cette section sont basées sur les constats et conclusions ressorties de la réalisation de l'exercice.

Les recommandations sont classées par ordre de priorité et ont comme but de réorienter les actions identifiées et mises en place dans le cadre de la deuxième convention de partenariat, avec le but notamment de renforcer les efforts au niveau local.

Elles ont été présentées et validées par les différentes parties prenantes qui se sont engagées à les prendre en considération dans le cadre de l'implémentation de la deuxième convention de partenariat.

Repositionnement du projet

Pour la DGCL, ONU Femmes et les collectivités territoriales :

1. **Poursuivre les efforts de renforcement d'institutionnalisation de l'UEG et des points focaux au niveau central et territorial :**

Il s'agit, d'abord, de légitimer l'UEG, en lui accordant un positionnement institutionnel au sein de la DGCL en tant que structure chargée à plein temps du genre et de la gouvernance locale. Il est important aussi que les membres de l'UEG soient valorisés et soutenus au niveau central et territorial. Cette structure centrale aurait comme tâche de :

- Produire des outils ;
- De former, informer sensibiliser ;
- Coordonner les activités territoriales ;
- Développer des partenariats dans le domaine de l'ESDH, l'EEG et la gouvernance ;
- Suivre et évaluer les indicateurs de performance dans le domaine.

La mise en place d'une entité organisationnelle de référence en matière de genre et de gouvernance au sein des administrations territoriales est aussi indispensable pour :

- Veiller à l'opérationnalisation de la politique nationale dans la matière
- Assurer le développement, mise en œuvre et suivi des stratégies et mécanismes de développement territorial sensible au genre.
- Veiller au suivi des indicateurs en lien avec la politique nationale et la stratégie territoriale

Cette entité territoriale aura comme objectif de mettre en place un pôle de compétences au niveau régional, disposant des compétences et des outils pour accompagner le processus de gouvernance territoriale des collectivités cibles au niveau des régions, préfectures/provinces et communes (en matière de planification, budgétisation, mise en place des IEECAG et de promotion de la participation politique des femmes).

Cette entité pourrait prendre une des formes suivantes :

- Capitalisation sur l'Instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre avec l'appui technique d'un cadre-point focal genre de la DCL ;

- Création des UEG, composées des points focaux genre représentant chaque DCL et des autres cadres des collectivités territoriales formées et outillées.

Le choix des personnes motivées dans les deux propositions présentées est fondamental pour assurer le fonctionnement et implication de la structure.

Par ailleurs, des liens entre les deux structures ainsi qu'entre les différentes échelles territoriales peuvent aussi être proposées pour garantir la coordination des actions au niveau des régions.

Renforcement des capacités des collectivités territoriales

Pour la DGCL, ONU Femmes et les collectivités territoriales :

2. Poursuivre les efforts de l'amélioration de la gouvernance locale sensible au genre en accompagnant les collectivités territoriales à travers la diffusion et accompagnement à l'utilisation des produits atteints :

La première phase du projet de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes a développé des outils de travail (guides et manuel) pour accompagner le processus de gouvernance territoriale sensible au genre. Néanmoins, ces outils n'ont pas été diffusés ni les collectivités territoriales sensibilisées ni accompagnées à leur utilisation. Ainsi, il est fortement recommandé de passer à une étape de diffusion, formation, accompagnement et utilisation de ces outils.

Il s'agit de tester les supports développés par le projet dans quelques territoires avec une offre complète d'accompagnement depuis la sensibilisation, la formation et la mise en œuvre. Nous recommandons vivement de mettre l'accent sur l'opérationnalisation des IEECAG.

Afin d'assurer l'appropriation et utilisation de ces outils par les acteurs locaux, nous proposons d'adapter les séances d'accompagnement aux cibles suivantes :

- Les élus/es, à travers leur sensibilisation et mobilisation pour la prise de décisions en matière d'identification, mise en œuvre et suivi des stratégies locales de développement sensibles au genre et d'opérationnalisation des IEECAG. Pour cela, nous recommandons de sélectionner les élus/es les plus motivé/es et sensibilisé/es et de les intégrer dans le pôle local des compétences en matière d'égalité entre les sexes et de gouvernance locale ;
- Les cadres communaux, qui doivent être formés pour qu'ils deviennent les acteurs opérationnels du chantier en matière de planification et budgétisation sensible au genre et de mise en place des IEECAG ;
- Les points focaux genre-membres de l'UEG territoriale, qui doivent être identifiés/es et formés/es pour qu'ils/elles deviennent les coordonnateurs/trices et les responsables du suivi de l'intégration de l'égalité de genre dans la gouvernance locale ;
- Les membres des IEECAG, à travers des séances de sensibilisation, formation et mobilisation pour les intégrer, d'une part, dans le pôle des compétences (formation plus technique) et les outiller, d'une autre, à développer les connaissances et compétences pour émettre des avis sur les domaines liés à l'équité, égalité des chances et approche genre.

La **démarche** d'accompagnement doit reposer sur l'andragogie basée sur la production des outils adaptés au territoire et aux tâches de chaque cible.

3. Poursuivre l'effort de la promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales :

Dans le cadre des activités proposées en matière de renforcement des capacités, un focus sur la participation des femmes élues dans la gestion des affaires locales est proposé, et ce, au travers d'actions locales d'expérimentation. Ceci constituera une continuité des actions mises en place dans le premier projet de partenariat entre le MI-DGCL et ONU Femmes, qui devra s'appuyer sur les différents livrables produits (les manuels et guides) et non encore diffusés, ainsi que sur le plan de formation en matière de gouvernance locale sensible au genre et l'étude sur les femmes élues.

Pour bien arriver aux résultats concrets en matière de promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales, des séances de sensibilisation et accompagnement des cibles suivantes sont proposées :

1. Valorisation des femmes élues locales en exercice, et ce, à travers :

- Des formations et des séances d'accompagnement pour le renforcement de la confiance et la réussite de la gestion des affaires locales par les femmes élues ;
- Des primes et des motivations pour les femmes élues ayant marqué leur passage dans la gestion des affaires locales.

2. Sensibilisation des hommes élus locaux sur le rôle des femmes dans la gestion des affaires locales.

3. Implication des mouvements territoriaux et nationaux pour la promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales avec le but de :

- Préparer des leaders de mobilisation de la cause sur la base d'une identification participative de leurs besoins ;
- Préparer des femmes leaders : futures élues

4. Sensibilisation de la population afin de le normaliser l'idée de femmes élues et de renforcer la confiance en ces élues pour la gestion des affaires locales.

Dans ce cadre, il est recommandé de commencer le travail dans deux ou trois régions, avant de généraliser à des autres territoires. Cette généralisation devrait se faire après évaluation et capitalisation des résultats concrets dans les territoires pilotes.

Pour la DGCL

4. Développer des modules de formations au sein de la DGCL sur la promotion de la participation des femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre :

Il s'agit de développer des modules spécifiques en matière de participation des femmes à la gestion des affaires locales et la gouvernance territoriale sensible au genre par la

DFCAT, de les documenter et les regrouper dans un Kit pédagogique en fonction des sujets et des cibles présentées dans les rubriques précédentes.

Cette formation devrait viser à la capitalisation et opérationnalisation des concepts liés au sujet de la promotion de l'égalité entre les sexes dans la totalité du territoire et non seulement au partage de l'information, la sensibilisation et la mobilisation des parties prenantes.

Valorisation des ressources

Pour la DGCL

5. Mettre en place un dispositif de motivation des cadres de la DGCL impliqués dans la gestion du projet.

Il s'agit de développer en interne des motivations pour les points focaux genre de l'UEG actifs dans le processus, et ce, notamment par la formation avec un processus de certification, le partage des expériences à l'international.

Promotion de l'égalité de genre

Pour la DGCL :

6. Poursuivre activement les efforts de l'accompagnement des changements attendus et qui sont en cours d'être impulsés au sein de la DGCL en matière de promotion de la gouvernance territoriale sensible au genre

Il s'agit d'assurer et renforcer l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les documents produits au niveau de la DGCL (Décrets, stratégie, programmes...) ainsi que dans son organisation interne.

Les membres de l'UEG peuvent jouer un rôle très important dans ce contexte, et ce, à travers la proposition des mesures d'intégration de l'égalité de genre et/ou dans la proposition des ajustements des textes élaborés.

L'implication des organisations de la société civile est fortement recommandée. Il s'agit d'organiser des ateliers d'information et de sensibilisation pour les associations et les élu(e)s autour des thématiques de genre.

Pour la DGCL, ONU Femmes et les Collectivités territoriales :

7. Développer une démarche spécifique d'intégration de la planification et la budgétisation sensible au genre au niveau des plans d'action communaux :

Une priorité devrait aussi être donnée à l'intégration de l'égalité entre les sexes au niveau de la planification et la budgétisation au niveau des communes.

Il s'agit, d'abord, de cibler quelques communes et de les accompagner dans ce sens car la production des outils (manuels et guides) est insuffisante. Dans ce cadre, nous proposons de procéder par la méthode d'apprendre en faisant (Learning by doing) et plus spécifiquement en suivant les recommandations suivantes :

- Choisir quelques communes motivées pour s'impliquer dans l'exercice, n'ayant pas encore entamé le processus de planification territoriale ;
- Accompagner ces communes dans le processus de planification sensible au genre dans toutes ses étapes : Diagnostic, planification, mise en œuvre et suivi, évaluation ;
- Capitaliser les résultats au niveau des autres communes cibles.

Gouvernance du projet

8. Renforcer les structures de gouvernance du projet pour éviter les retards d'exécution et améliorer l'efficience :

Le retard observé dans la mise en œuvre de certaines activités, ainsi que la non organisation de la totalité des activités prévues est une des causes de l'inefficience partielle du projet. A Cet effet nous recommandons ce qui suit :

- Organisation des réunions du comité de pilotage à temps (en début d'année) afin qu'il puisse jouer ses rôles pleinement et émettre des recommandations pour la bonne conduite du projet pendant l'année car ce chantier représente aussi une priorité pour le pays ;
- Renforcement des compétences des gestionnaires du projets pour la mise en place des plans de travail approuvés dans le comité de pilotage sans revenir chaque fois aux responsables et des fois pour de simples tâches (dates, lieu d'un événement...etc.).

X. Annexes

Annexe 1. Chaîne de résultats du projet

- Le schéma suivant traduit la chaîne de résultats du projet :

But

Consolider et généraliser les acquis engrangés en matière de promotion de l'égalité de genre au niveau territorial, afin d'accélérer l'implémentation des nouvelles dispositions constitutionnelles dans le contexte d'échéances municipales à venir et de la mise en œuvre du chantier de la régionalisation avancée

Effets

OUTCOME 1 : LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EGALITE DE GENRE AU NIVEAU DE LA DGCL EST INITIE.	OUTCOME 2 : LA PARTICIPATION DES FEMMES A LA GESTION DES AFFAIRES POLITIQUES ET ADMINISTRATIVES TERRITORIALES EST ACCRUE ET LEUR INFLUENCE SUR LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EST RENFORCEE.	OUTCOME3 : LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE AU NIVEAU TERRITORIAL INTEGENT LES PRINCIPES DE L'EQUITE ET DE L'EGALITE DE GENRE.
---	--	--

Output

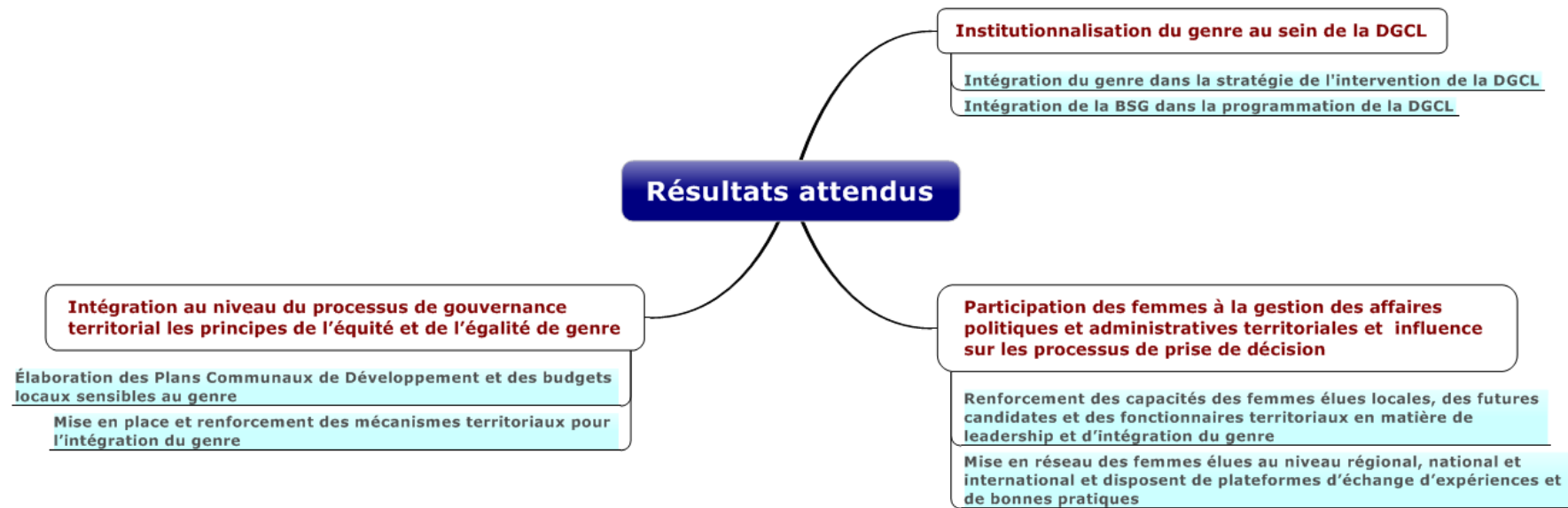
<i>Output 1.1. La Direction Générale des Collectivités Locales dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention</i>	<i>Output 1.2. La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL</i>	<i>Output 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration de l'équité et de l'égalité de genre sont renforcée</i>	<i>Output 2.2. Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques</i>	<i>Output 3.1 : Des PCD et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles</i>	<i>Output 3.2. Les mécanismes territoriaux pour l'égalité de genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC)</i>
---	---	---	---	---	---

Activités

Activité 1.1.1. Créer une	Activité 1.2.1. Renforcer	Activité 2.1.1. Organiser	Activité 2.2.1. Organiser	A3.1.1 Evaluer le degré	Activité 3.2.1.
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------------	-----------------

<p>unité de l'égalité de genre au niveau de la DGCL</p> <p>Activité 1.1.2. Mettre à disposition de la DGCL de l'expertise technique nécessaire à l'intégration systématique de l'égalité de genre dans les réformes engagées</p> <p>Activité 1.1.3. Appuyer la prise en compte de l'égalité de genre dans les processus de décentralisation au Maroc</p>	<p>les capacités des cadres de la DGCL, et des membres de l'unité de l'égalité sur la BSG et sur l'intégration de l'EEG</p> <p>Activité 1.2.2. Produire un guide de vulgarisation sur la BSG au niveau local</p> <p>Activité 1.2.3. Développer des indicateurs de performance sensibles au genre</p>	<p>des journées de sensibilisation sur la participation politique des femmes au profit des femmes élues locales et des hommes présidents dans les conseils Elus</p> <p>Activité 2.1.2. Organiser des sessions de formations annuelles au profit des nouvelles recrues de l'administration territoriale</p> <p>Activité 2.1.3. Organiser des sessions de formation au profit des femmes présidentes de commune et 1ère vice présidentes</p> <p>Activité 2.1.4. Animer 6 conférences régionales sur le leadership féminin</p>	<p>une rencontre des femmes élues au niveau du Maghreb</p> <p>Activité 2.2.2. Organiser une réunion d'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les élues marocaines et le réseau des femmes élues locales d'Afrique (REFELA) et d'autres réseaux régionaux et internationaux.</p>	<p>d'intégration du genre dans les PCD</p> <p>A3.1.2 Appuyer le processus d'intégration de l'approche genre dans la planification territoriale</p> <p>A3.1.3 Accompagner l'extension du SIG gendérisé et capitaliser les expériences réussies sous forme d'un guide d'implantation du SICg</p> <p>A3.1.4 Elaborer un plan de communication relatif au SICg et PCDg</p> <p>A3.1.5 Renforcer les capacités des acteurs territoriaux sur la planification, la BSG et les outils d'analyse genre</p>	<p>Développer une démarche d'appui à l'opérationnalisation des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre au sein des communes cibles.</p> <p>Activité 3.2.2. Elaborer un règlement intérieur type pour le fonctionnement des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre</p> <p>Activité 3.2.3. Accompagner et conseiller les communes cibles pour l'opérationnalisation des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre.</p>
--	--	---	---	--	---

D'une manière schématisée, les résultats attendus de ce projet d'opérationnalisation de l'entente sont comme suit :



2) Annexe 2 : Cadre logique du projet

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses / Risques
OUTCOME 1 : LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EGALITE DE GENRE AU NIVEAU DE LA DGCL EST INITIE.	Existence d'une unité genre opérationnelle au niveau de la DGCL <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 1</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence de l'Unité • Plan d'action annuel • Plan de formation au profit des cadres de la DGCL et des membres de l'unité genre • Rapport des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le retard dans la constitution de l'unité • L'engagement des différentes Directions
Output 1.1 : La Direction Générale des Collectivités Locales dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention	Existence des points focaux genre ayant des capacités renforcées en matière d'égalité de genre au sein de chaque direction de la DGCL <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 4 (1 point focal genre identifié et mis à disposition par direction : DFCAT, DPE, DAJEDC et DFL)</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence des points focaux • PV de chaque formation • Listes de présence • Evaluation des formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance sur l'approche genre • Engagement des points focaux • Durabilité de l'unité
Activité 1.1.1. Créer une unité de l'égalité de genre au niveau de la DGCL Activité 1.1.2. Mettre à disposition de la DGCL de l'expertise technique nécessaire à l'intégration systématique de l'égalité de genre dans les réformes engagées Activité 1.1.3. Appuyer la prise en compte de l'égalité de genre dans les processus de décentralisation au Maroc			
Output 1.2. La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL	Nombre de mesures concrètes mises en place dans le domaine de la BSG <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 3</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide de vulgarisation • Liste des indicateurs de performance sensibles au genre 	<ul style="list-style-type: none"> • Le retard dans la mise en place des actions
Activité 1.2.1. Renforcer les capacités des cadres de la DGCL, et des membres de l'unité de l'égalité sur la BSG et sur l'intégration de l'EEG Activité 1.2.2. Produire un guide de vulgarisation sur la BSG au niveau local Activité 1.2.3. Développer des indicateurs de performance sensibles au genre			
OUTCOME 2 : LA PARTICIPATION DES FEMMES A LA GESTION DES AFFAIRES POLITIQUES ET ADMINISTRATIVES TERRITORIALES EST ACCRUE ET LEUR INFLUENCE SUR LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EST RENFORCEE.	Indicateur 2.2 : Le taux de représentation des femmes dans les conseils communaux (après les élections communales)	<ul style="list-style-type: none"> • Les lois et les circulaires • Le Code électoral • Les listes des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le report des prochaines élections communales

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses / Risques
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 16%</i> • <i>Ligne de base : 12 %</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • candidates et femmes élues • Les résultats des élections 	
Output 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration de l'équité et de l'égalité de genre sont renforcées	Pourcentage des femmes élues locales bénéficiant des formations <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 75% des femmes élues dans les communes ont bénéficié des sessions de formation et 20% des hommes élus au niveau des communes ont bénéficié de sessions de sensibilisation</i> • <i>Ligne de base : 58% des femmes Elues ont bénéficié du cycle des Conférences Régionales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme des formations • Fiches d'évaluation des formations • Listes de participants par formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement des élus/es locaux/locales
Activité 2.1.1. Organiser des journées de sensibilisation sur la participation politique des femmes au profit des femmes élues locales et des hommes présidents dans les conseils Elus Activité 2.1.2. Organiser des sessions de formations annuelles au profit des nouvelles recrues de l'administration territoriale Activité 2.1.3. Organiser des sessions de formation au profit des femmes présidentes de commune et 1 ^{ère} vice présidentes Activité 2.1.4. Animer 6 conférences régionales sur le leadership féminin.			
Output 2.2. Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques	Existence d'une déclaration d'échange d'expériences entre des femmes élues au niveau du Maghreb <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 1</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Le mémorandum de la déclaration • Les comptes rendus de réunions et de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> • L'opérationnalisation et la durabilité de la plateforme
Activité 2.2.1. Organiser une rencontre des femmes élues au niveau du Maghreb Activité 2.2.2. Organiser une réunion d'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les élues marocaines et le réseau des femmes élues locales d'Afrique (REFELA) et d'autres réseaux régionaux et internationaux.			
OUTCOME3 : LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE AU NIVEAU TERRITORIAL INTEGRENT LES PRINCIPES DE L'EQUITE ET DE L'EGALITE DE GENRE.	Institutionnalisation des mécanismes dédiés à l'égalité de genre au sein des conseils communaux <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 1</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Charte communale • Règlement interne du CPEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible connaissance sur l'insertion de l'approche genre au niveau local

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses / Risques
Output 3.1 : Des PCD et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles	Nombre de PCD sensibles au genre évalués <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 60</i> • <i>Ligne de base : 0</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Les PCD sensibles au genre 	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement des élus/es locaux/locales
A3.1.1 Evaluer le degré d'intégration du genre dans les PCD A3.1.2 Appuyer le processus d'intégration de l'approche genre dans la planification territoriale A3.1.3 Accompagner l'extension du SIG gendérisé et capitaliser des expériences réussies sous forme d'un guide d'implantation du SICg A3.1.4 Elaborer un plan de communication relatif au SICg et PCDg A3.1.5 Renforcer les capacités des acteurs territoriaux sur la planification, la BSG et les outils d'analyse genre			
Output 3.2. Les mécanismes territoriaux pour l'égalité de genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC)	Nombre des Commissions de la Parité et de l'Egalité des Chances opérationnelles au niveau communal <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cible : 300 communes disposent d'une CPEC fonctionnelle</i> • <i>Ligne de base : 12 % des CPEC constituées (sur un total de 750) sont fonctionnelles</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Le PV de création des CPEC • Les PV de réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement des élus/es locaux/locales
Activité 3.2.1. Développer une démarche d'appui à l'opérationnalisation des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre au sein des communes cibles. Activité 3.2.2. Elaborer un règlement intérieur type pour le fonctionnement des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre Activité 3.2.3. Accompagner et conseiller les communes cibles pour l'opérationnalisation des mécanismes territoriaux de l'égalité de genre.			

3) Annexe 3 : Historique du projet

Le tableau ci-après synthèse l'ensemble des événements et activités clés ayant marqué le déroulement et la mise en œuvre du projet :

Date	Événement
Juin 2014	✓ Signature d'une Convention de partenariat pour la période 2014-2015 entre la DGCL/Mi et ONU Femmes
23 juin 2014	✓ Lancement effectif du projet par l'organisation d'une journée, présidée par Madame la Représentante de l'ONU Femmes et par Monsieur le Gouverneur Directeur de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques du MI
2014	✓ Mise en place de l'équipe de gestion du projet (une chargée de projet et une assistante administrative)
28 octobre 2014	✓ Création de l'UEG par la signature d'une note de service par le Wali Directeur Général des Collectivités locales
	✓ La durée de cette Convention a été amendée jusqu'au juin 2016.
Janvier 2015	✓ Lancement de processus de renforcement des capacités de l'UEG ;
19-20 Mars 2015	✓ Organisation d'une retraite de l'UEG
	✓ Signature de l'avenant N° 1 de prolongation de délai d'exécution du projet au 30 juin 2016)
	✓ Signature de l'avenant N° 2 de prolongation de délai d'exécution du projet au 30 avril 2017
Mai 2016	✓ Signature du Mémoire d'Entente entre la DGCL et la CTB
18 et 19 Avril 2016	✓ Formation de l'UEG en Genre et Planification axée sur les résultats
28 Juin 2016	✓ Formation de l'UEG en Genre et Gouvernance Locale
28 avril 2017	✓ Signature de deuxième convention entrera en vigueur le 29 avril 2017 et continuera de déployer ses effets jusqu'au 31 décembre 2020
28 et 29 janvier 2015	✓ Le renforcement des capacités en matière de BSG des points focaux de l'UEG ainsi que des responsables de la programmation et de l'élaboration et du suivi du budget au sein du Ministère de l'Intérieur, à travers un atelier de formation organisé à Rabat
11 avril 2016	✓ L'accompagnement en matière de BSG par le Ministère de l'Economie et de Finances () des équipes de la DPE et de la DFL chargés de l'élaboration de décrets d'application des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et des points focaux de l'UEG. Cette séance, qui a compté un total de 18 participants/es (dont 11 femmes) a également bénéficié aux membres de l'Unité de l'Egalité de Genre
24-25 juin 2014	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et des hauts cadres administratifs au niveau de la région Gharb-Cherarda-Beni Hssen
22-23 octobre 2014	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et des hauts cadres administratifs au niveau de la région Chaouia-Ouardigha
25-26 décembre 2014	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et des hauts cadres administratifs au niveau de la région Taza, Al Hoceima, Taounate
21- 22 janvier	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et

2015	des hauts cadres administratifs au niveau de la région de l'Oriental
25-26 février 2015	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et des hauts cadres administratifs au niveau de la région Tanger-Tétouan
15-16 avril 2015	✓ Organisation d'une conférence régionale au profit des femmes élues et des hauts cadres administratifs au niveau de la région Tadla-Azilal
13 et 14 avril 2015	✓ Organisation d'une rencontre d'échange des expériences entre des femmes élues africaines et marocaines.

4) Annexe 4 : Tableau des parties prenantes

5) Qui (Parties prenantes ventilées par catégories pertinentes)	Quoi (Rôle dans l'intervention)	Pourquoi (Effets positifs dus à la participation à l'évaluation)	Priorité (importance de la participation à l'évaluation)	Quand (étape de l'évaluation à laquelle impliquer les groupes)	Comment (Manière dont les parties prenantes participeront, et à quel titre)
Ministère de l'Intérieur - DGCL	1. Bailleurs de fonds-plus de 50%	3. Impliquer	3. Hautement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
ONU-Femmes Maroc	6. Gestion du programme	3. Impliquer	3. Hautement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
CTB (Enabel)	5. Partisan	2. Consulter	1. Faiblement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
Femmes élues et cadres bénéficiant des conférences	8. Bénéficiaire primaire	2. Consulter	3. Hautement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
Manque les élus et cadres bénéficiant du processus d'élaboration du Manuel des IEECAG	8. Bénéficiaire primaire	2. Consulter	3. Hautement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
Femmes fonctionnaires	8. Bénéficiaire primaire	2. Consulter	3. Hautement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants
Autres groupes d'intérêt ne participant pas directement à l'intervention : - autres agences de développement travaillant dans la région - organisation de la société civile - autres organisations	8. Bénéficiaire primaire	2. Consulter	1. Faiblement pertinente pour l'évaluation	3. Collecte et analyse de données	1. En qualité d'informants

6) Annexe 5 : Personnes rencontrées

1. Entretiens :

Position	Direction	Genre
ONU Femmes		
Spécialiste des programmes		Femme
Chargée de projet	ONU Femmes	Femme
Chargée de suivi et évaluation	ONU Femmes	Femme
DGCL		
Gouverneur	DFCAT	Homme
Cadre	DFCAT	Femme
Chargé de mission	DFCAT	Homme
Cadre	DPAT	Homme
Chef de division de la coopération et de l'action internationale	DGCL	Homme
Point focal	DAJECD	Femme
Point focal	DPAT	Femme
Point focal	DPE	Femme
Acteurs locaux		
Président de commune	Commune de Témara –Skhirat-Témara	Homme
Directeur de services	Commune de Témara–Skhirat-Témara	Homme
Président de commune	Commune d'Ain Atiq –Skhirat-Témara	Homme
Directeur de services	Commune d'Ain Atiq–Skhirat-Témara	Homme

2. Focus groupe :

Le focus groupe a été organisé avec la participation de 4 points focaux, représentant la DFCAT, la DPE, la DPAT et la DAJDEC (100% composé de femmes).¹⁵

¹⁵ Les 4 points focaux ayant participé au focus groupe ont également été interrogés à titre individuels et sont donc mentionnés dans le tableau des entretiens.

7) Annexe 6 : Bibliographies

- L'entente de partenariat, cadre logique et cadre des résultats ;
- Les comptes rendus du Comité de pilotage du projet ;
- Les rapports annuels;
- Le rapport final de création et de renforcement des capacités de l'Unité de l'égalité de genre ;
- Manual for Gender Equality at the Local Level, FBIH Gender Centre, 2015
- Le rapport de l'état des lieux et le rapport de formations de l'Instances de l'équité, l'égalité des chances et de l'approche genre ;
- Les normes et standards d'évaluation de l'UNEG ;
- Gender Equality and Local Governance, Kristin Jacoba Van der Leest, Rezart Xhelo, Dolly Wittberger, 2012
- Le GERAAS, checklist pour la qualité des évaluations ;
- VNG International committed to strengthening democratic local government worldwiden Annette Evertzen, 2008;
- Genre et gouvernance Redevabilité sociale sensible au genre, Méthodologie de suivi/évaluation d'actions de politiques publiques et territoriales par des acteurs de la société civile, 2003
- A Guide to Gender- Analysis Frameworks, Candida March 1999
- Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005
- Guide to the integration of gender equality in local government policies, Françoise Gaspard
- L'intégration des droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations, UNEG
- Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE, GNUE
- Les lignes directrices de l'éthique pour les évaluateurs UNEG ;
- Le manuel d'évaluation d'ONU Femmes « Comment faire une évaluation sensible au genre ».
- How to manage gender-responsive evaluation handbook, 2015 UN Women
- Manuel pour la mise en œuvre du gender mainstreaming au sein de l'administration fédérale belge - Annie Cornet, - 2007
- Atteindre de nouveaux sommets : Mesurer l'autonomisation des femmes – CARE
- Rapport d'évaluation du Programme pour l'Égalité entre les genres et l'autonomisation de la femme en Algérie (AL INSAF) - 2012
- Intégration de la dimension genre dans le Diagnostic Territorial Participatif et le Plan communal de Développement – ADS - 2014
- Rapport final- analyse genre du programme de coopération Cote d'Ivoire - UNICEF (2003-2007) – 2007
- Théorie du changement - Patricia Rogers – 2014

8) Annexe 7 : Termes de références

Evaluation finale de l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et l'ONU Femmes pour la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre (2014-2017) Appel à consultation pour l'évaluation finale du projet

1. Titre de l'évaluation

Evaluation finale externe de l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et l'ONU Femmes pour la promotion de la participation des Femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre (2014-2017). Durée maximale de la consultation : 30 jours ouvrables (du 01/07/2017 au 31/12/ 2017).

2. Contexte, objectif et utilisation de l'évaluation

Le Ministère de l'intérieur du Royaume du Maroc - Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et l'ONU Femmes ont signé en juin 2014 une entente de partenariat allant jusqu'à mars 2017, afin d'accompagner le processus d'institutionnalisation du genre au sein de la DGCL, de renforcer la participation des femmes dans la gestion des affaires locales et de promouvoir la gouvernance locale sensible au genre.

Cette entente de projet, s'est inscrit dans une période particulière caractérisée par la préparation de textes de lois relatifs aux élections territoriales, la tenue d'élections locales en Septembre 2015 et les constitutions des nouveaux conseils élus.

Le projet découlant de cette entente de partenariat a permis d'atteindre les résultats suivants :

- * La création d'une unité de l'intégration du genre au niveau de la Direction Générale des Collectivités Territoriales et le renforcement des capacités de 7 points focaux genre et les suppléants désignés au niveau des directions métiers (DFCAT, DPE, DPAT, DFL, DAJDEC), de la DFCAT et du Centre de Communication ;
- * Le renforcement des capacités de presque 2000 femmes élues et fonctionnaires territoriales en matière de droits humains des femmes et de leadership, et ce, dans le cadre du Cycle des Conférences Régionales tenues dans les 6 régions suivantes : Gharb-Charda-Beni Hssen, Chaouia-Ouardigha, Taza-Al-Hoceima-Taounate, Région de l'Oriental, Tanger-Tétouan et Tadla-Azilal ;
- * L'appui à la mise en réseau des femmes élues locales au niveau national et de l'Afrique ;
- * L'accompagnement à la mise en place des Instances de l'équité, de l'égalité des Chances et de l'approche genre au niveau de presque 300 communes ;
- * La production d'outils pour appuyer le processus de planification et de budgétisation sensible au genre au niveau communal (évaluation du degré d'intégration du genre dans les PCD, guide de Plan d'Action Communaux (PAC) sensible au genre, guide sur la budgétisation sensible au genre au niveau local, manuel de procédures pour la mise en place, l'opérationnalisation et le suivi des Instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre, l'étude sur les femmes élues et l'élaboration d'un plan de formation en matière de genre et gouvernance);
- * La création de synergies avec d'autres acteurs de la Coopération Internationale, notamment avec la CTB en matière de budgétisation sensible au genre.

Ainsi, et dans une perspective d'amélioration de l'impact de ses actions, l'ONU Femmes et la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'intérieur lancent un appel à consultation pour mener l'évaluation finale de cette entente de partenariat.

Cette évaluation a pour objectif principal d'analyser les résultats de l'entente de partenariat afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions à venir et plus spécifiquement de :

- i) Analyser le degré de contribution du projet dans la promotion de l'intégration du genre dans la gouvernance locale ainsi qu'en matière de promotion de la participation des femmes dans la gestion des affaires locales ;
- ii) Mesurer le degré de réalisation des résultats obtenus (prévus et inattendus) ;
- iii) Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements.

Les résultats de cette évaluation seront utilisés pour appuyer le Ministère de l'Intérieur à travers la Direction Générale des Collectivités Locales et l'ONU Femmes dans le développement des interventions à venir dans le contexte de la gouvernance locale et le genre, conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et leurs décrets d'application.

3. Contexte de l'intervention

Le Maroc a enregistré durant ces dernières années une évolution notable en matière de gouvernance locale sensible au genre, y compris en matière de participation des femmes dans les affaires locales.

Ainsi, la mise en place d'une liste complémentaire lors des élections municipales de 2009 a permis d'opérer un saut quantitatif important, faisant passer le nombre de femmes élues locales de 0.55% à plus de 12%. En parallèle, un fonds spécial a été créé pour le renforcement des capacités des femmes nouvellement élues dans l'accomplissement de leur mandat.

La Constitution du Royaume, adoptée en juillet 2011, est venue renforcer les avancées importantes enregistrées par le Maroc en matière d'intégration du genre et consacrer 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. 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 régions et 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 territoriaux ».

Conformément aux dispositions constitutionnelles, les lois électorales de 2015 ont réservé des sièges aux femmes au niveau communal et régional. Ainsi, suite au scrutin du 4 septembre 2015, le pourcentage des sièges réservés aux femmes est passé de 12% (2009) à 21,18% au niveau communal et le pourcentage des femmes élues au sein des conseils régionaux a dépassé le minimum prévu par les textes (30%) et a atteint le pourcentage significatif de 38%.

En parallèle, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales (la loi 14.111 relative aux régions, la loi 14.112 relative aux préfectures et provinces et la loi 14.113 relative aux communes), approuvées en juin 2015, viennent élargir les attributions et l'autonomie des régions à travers le renforcement du transfert du pouvoir exécutif aux instances élues, la

mise à disposition aux conseils régionaux d'une administration propre et d'une agence autonome d'exécution des projets, ou encore le remplacement de la tutelle de l'État par un contrôle administratif.

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 qui permet d'assurer une égalité réelle et effective entre les citoyens et les citoyennes.

A cet effet, la loi organique n° 14.111 relatives aux régions, la loi 14.112 relative aux préfetures et provinces et la loi 14.113 relative aux communes prévoient :

- (i) La création d'entités consultatives en partenariat avec la société civile intitulée « Instances parité, égalité des chances et approche genre » (art.117, art.111 et art. 120 respectivement) ;
- (ii) L'élaboration de Programmes de Développement Régional (art.83), de programme de développement préfectoral et provincial (art.80) et de Plans d'Action des Communes (art.78) tenant compte de l'approche genre ;
- (iii) La gestion des finances publiques axée sur les résultats et sensible au genre (art. 171, art.150 et art. 158 respectivement).

4. Description de l'intervention

Cette entente de partenariat a été signée en juin 2014 avec pour objectif de consolider et généraliser les acquis engrangés en matière de promotion du genre au niveau territorial, afin d'accélérer l'implémentation des nouvelles dispositions constitutionnelles, et ce à travers la promotion de la participation des femmes au niveau local et l'appui à l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre dans la planification, la budgétisation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques au niveau territorial. Elle a été ajustée aux dispositions en matière de genre des lois organiques aux collectivités territoriales, approuvées en 2015.

L'entente a été conçue autour des trois résultats suivants :

Résultat1 : Le processus d'institutionnalisation du genre au niveau de la DGCL est initié.

*Produit 1.1. La Direction Générale des Collectivités Locales dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'intégration du genre dans sa stratégie d'intervention.

*Produit 1.2. La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL.

Résultat 2 : La participation des femmes à la gestion des affaires politiques et administratives territoriales est accrue et leur influence sur les processus de prise de décision est renforcée.

* Produit 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des Fonctionnaires territoriaux en matière de leadership et d'intégration du genre sont renforcées.

* Produit 2.2. Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et International et disposent de plateformes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques.

Résultat 3 : Les processus de gouvernance au niveau territorial intègrent les principes de l'équité et de l'égalité de genre.

- * Produit 3.1 : Des Plans Communaux de Développement et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles.
- * Produit 3.2. Les mécanismes territoriaux pour l'intégration du genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les CPEC).

L'entente s'est essentiellement basée sur les stratégies suivantes :

- Appui à l'institutionnalisation de l'approche genre au niveau de la DGCL
- Le renforcement de capacités des femmes élues locales et des fonctionnaires territoriales en termes de leadership féminin ;
- Le développement d'outils et de mécanismes pour renforcer l'intégration de l'approche genre dans la gouvernance locale conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ;
- L'appui en expertise technique en matière d'institutionnalisation du genre, gouvernance locale, budgétisation sensible au genre ;
- La mise en réseau au niveau national et international des femmes élues locales.

La stratégie de cette entente s'est également largement appuyée sur l'expérience de la DGCL développée en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au niveau territorial.

La mise en œuvre des activités de l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-Direction Générale des Collectivités Locales et ONU Femmes a été planifiée conjointement par les deux institutions partenaires.

5. Portée de l'Evaluation

L'évaluation finale de l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-Direction Générale des Collectivités Locales et ONU Femmes couvrira la période de sa mise en œuvre (juin 2014- avril 2017).

L'évaluation devra analyser les stratégies et les résultats du projet en mettant l'accent sur les leçons tirées et en traduisant les conclusions en recommandations opérationnelles et stratégiques pour servir les projets à venir.

Le projet sera évalué selon les critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité.

6. Questions de l'évaluation, niveaux d'analyse et critères d'évaluation

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

Pertinence

- Dans quelle mesure l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-DGCL et ONU Femmes a-t-elle contribué à promouvoir l'intégration du genre dans la gouvernance locale conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ? Et comment ?
- Dans quelle mesure les objectifs de l'entente répondent aux besoins et obligations des parties prenantes ?
- Dans quelle mesure l'entente a-t-elle contribué à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local, notamment l'OMD 3 ? Et comment ?

Efficacité

- Dans quelle mesure l'entente a induit des changements et des effets positifs et/ou négatifs, prévus et imprévus sur les différentes parties prenantes ?
- Dans quelle mesure cette entente a-t-elle été développée, mise en œuvre, suivie et évaluée de manière participative ?
- Quelles sont les difficultés et les contraintes majeures ayant entravé l'atteinte des produits et effets escomptés ? quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?

Efficiences

- Est-ce que la structure organisationnelle, les instruments et mécanismes de gestion, ont facilité l'exécution et l'atteinte des produits et effets de manière efficiente ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion, politique), l'entente a-t-elle rencontrée et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

Durabilité

- Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution de l'entente ont-ils pris les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets à moyen et long terme ?
- Dans quelle mesure les résultats atteints par l'entente pourraient-ils être valorisés dans des actions futures ?
- Dans quelle mesure l'entente a-t-elle permis de créer des synergies avec d'autres acteurs travaillant sur le même domaine ?

7. Approche Méthodologique

L'ONU FEMMES fait appel à un/e consultant ou une équipe de consultants ayant une expérience confirmée dans le domaine de l'évaluation basée sur l'approche genre, et la gouvernance locale.

Cette évaluation devra utiliser une approche de méthode mixte qui s'alignera avec la matrice finale des questions (complétée en concertation avec le groupe de référence), et qui devra proposer des méthodes de collecte innovantes et participatives. La recherche approfondie inclura la planification, l'analyse documentaire, l'organisation des entretiens individuels et des focus group avec les parties prenantes ainsi que tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes. La méthodologie devra assurer l'intégration de l'approche droits humain et de l'approche genre, et ce dans les différentes étapes de l'évaluation (méthodologie, collecte et analyse des données, etc.). Elle devra également assurer la participation et l'inclusion des parties prenantes. L'évaluation sera conduite en conformité avec le Code de Conduite Ethique (voir annexes).

L'analyse documentaire devra couvrir les documents relatifs au projet, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pertinentes.

Les parties prenantes, notamment les détenteurs de droits, devront être inclus dans la collecte des données. Dans ce contexte, l'équipe d'évaluation devra organiser au moins 10 entretiens individuels avec les partenaires nationaux de référence (y compris les experts qui ont accompagné le processus) ainsi qu'un focus group avec les points focaux et suppléants de l'Unité de l'égalité de genre. L'équipe devra également rencontrer 10 acteurs locaux

(élus/es ou personne déléguée) des communes ayant participé aux séances de renforcements des capacités et/ou à l'élaboration des outils.

La méthodologie devra être décrite en détail dans le rapport préliminaire et dans le rapport final de l'évaluation. Les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données doivent être annexés aux rapports.

Ainsi, cette évaluation comprendra les trois phases suivantes :

Etape 1. Planification de l'évaluation

- Organisation d'une réunion préparatoire avec le Comité de gestion afin de briefier les consultants-es sur les principes d'évaluation d'ONU Femmes et les attentes sur leur mission ;
- Organisation des premiers entretiens avec les partenaires clefs ;
- Préparation de la mission et élaboration d'un plan et d'un calendrier d'exécution ;
- Définition des critères d'évaluation et élaboration de la grille d'évaluation, en concertation avec le Comité de Gestion de l'évaluation qui sera composé par des représentants/es de la DGCL et de l'ONU Femmes ;
- Première analyse documentaire ;
- Elaboration du rapport de lancement, qui intégrera la note méthodologique détaillée et adaptée en fonction des résultats de la première analyse documentaire et des premiers entretiens. Ce rapport devra décrire le processus de mise en œuvre de la prestation 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 : Rapport préliminaire

Etape 2. Collecte, revue documentaire et analyse des données

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

Livrable : Rapport provisoire de l'évaluation et présentation power point.

Etape 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 qui sera composé par des représentants/es de la DGCL et de l'ONU Femmes, ainsi qu'une analyse des difficultés et opportunités du processus et des recommandations pour le renforcement de l'insertion de l'approche genre dans la gouvernance locale conformément aux nouvelles dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales.
- Facilitation d'un atelier de partage des résultats de l'évaluation.

Livrable : Rapport final de l'évaluation et présentation power point.

7.1. Informations disponibles :

- Document de l'entente ;
- Rapports annuels et plans de travail ;
- Rapports financiers ;
- Rapports d'ateliers ;
- Le cadre normatif de référence au niveau national (Constitution, lois organiques, décrets d'application, ...) et international (la CEDAW, les OMD, ...)
- Documents stratégiques ;
- Rapports d'experts ;
- Comptes rendus des réunions du comité de pilotage et du comité technique ;
- Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation axés sur les Résultats du Développement ;
- Lignes directrices de l'évaluation des résultats ;
- Code de conduite pour évaluateurs UNEG ;
- Lignes directrices de l'éthique pour les évaluateurs UNEG ;

Les documents mentionnés ci-dessus doivent être mis à la disposition de l'expert/e ou équipe d'évaluation ses missions et, dans la mesure du possible, sous format électronique.

8. Participation des parties prenantes

La gestion de l'évaluation sera assurée par un Comité de gestion de l'évaluation, composé par des représentants(es) de l'ONU Femmes et du Ministère de l'Intérieur-DGCL. Ce comité sera chargé notamment de :

- 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 les rapports ;
- Valider les livrables.

Un groupe de référence composé des parties prenantes (élus et fonctionnaires locales, autres départements ministériels, acteurs de la Coopération Internationale.) sera chargé d'accompagner le processus d'évaluation à titre consultatif.

9. Délai d'Exécution de la Mission

La durée de la prestation est estimée à 30 jours ouvrables.

Le/a/s prestataire/s devront engager la mise en œuvre de la prestation à compter du 01/07/2017 et se conformer au calendrier convenu avec le Comité de suivi.

10. Livrables

- Un rapport préliminaire-note méthodologique déclinant le processus de mise en œuvre de la prestation avec l'échéancier et les mesures d'accompagnement, ainsi que le rapport de la mission de terrain. Ce rapport devra inclure la matrice d'évaluation, le plan de travail et tous les instruments de collecte de données ;
- Le rapport provisoire en Word et PPT ;
- Un rapport d'évaluation finale du projet en intégrant la capitalisation des bonnes pratiques et des leçons tirées, en matière de genre et gouvernance locale en Word et PPT

N.B. Format du rapport :

Le rapport final répondra par ailleurs aux règles d'évaluation applicables dans le Système des Nations Unies, 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.) qui est évalué ;
 - La date ;
 - La table des matières, y compris les annexes ;
 - Le nom et l'organisation (les organisations) des évaluateurs ;
- Le nom et l'adresse de l'organisation (des organisations) ayant commandé l'évaluation. Le rapport d'évaluation doit être précédé d'un résumé. Le résumé doit présenter une synthèse des éléments de fond que contient le rapport d'évaluation. Pour faciliter la lecture, le résumé doit être succinct (de deux à trois pages) et se suffire à lui-même. Les informations qu'il présente doivent permettre au lecteur profane 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 ;
 - 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'une annexe.
- 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'expliciter 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 doivent 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 leçons apprises ;
- 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. 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.

Les annexes renforcent la crédibilité du rapport et permettent de faciliter son utilisation.

11. Qualifications et Expériences requises

Le prestataire doit assurer, dans les délais impartis, l'ensemble des prestations définies dans les termes de référence.

La présentation d'une équipe composée d'hommes et de femmes est fortement recommandée, avec précision du chef de file.

Plus précisément, cette mission sera confiée à un/e expert/e ou une équipe disposant de :

- Une expertise en évaluation ;
- Une expertise en droits des femmes et intégration du genre dans les politiques et programmes de développement local

L'expert ou les experts(es) qui seront proposé(e)s devront présenter les exigences minimales suivantes :

1. Expertise en évaluation

- Diplôme universitaire (au moins bac+4) en management des projets de développement et/ou évaluation, ou formation équivalente ;
- Expérience confirmée (plus de 7 ans) dans la réalisation des évaluations des projets de développement, plus particulièrement en matière d'évaluation selon une approche droits humains et genre
- Maîtrise de la langue arabe et française (oral et écrit).

2. Expertise en droits des femmes et intégration du genre dans les politiques et programmes de développement local

- Diplôme universitaire (au moins bac+4) en sciences sociales, ou formation équivalente ;
- Expérience confirmée (plus de 6 ans) en matière de droits des femmes (y compris du cadre national et international de référence) et d'intégration du genre dans les politiques et programmes de développement local ;
- Maîtrise de la langue arabe et française (oral et écrit).

12. Dossier de soumission

L'offre technique :

L'offre technique doit comporter les éléments suivants :

- Lettre de motivation
- Note méthodologique sur l'approche menée pour la réalisation du travail, incluant une proposition de chronogramme des activités/ réunions/Ateliers de formation/ Livrables.
- C. V du/des consultant(s) mettant en valeur les expériences et compétences en lien avec la consultation, et en indiquant le/la chef de mission ;
- Au moins 3 attestations de référence sur la réalisation satisfaisante des travaux similaires.
- 1 exemplaire de rapport d'évaluation

L'offre financière :

- *Une proposition financière détaillée en HT et TTC (PDF), incluant tous les frais de déplacement.*

13. Modalités de Paiement

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

- 40 % du montant total à la réception et la validation du rapport préliminaire,
- 20 % du montant total à la réception et validation du rapport provisoire
- 40 % à la réalisation et validation du Rapport d'évaluation finale.

14. Evaluation des offres

L'évaluation des offres se déroulera en deux temps :

1) Evaluation technique (70%) - max. 700 points :

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

Critères	Note	
<i>Profil expertise :</i> <i>Expertise en évaluation (100)</i> <i>Diplôme universitaire (au moins bac+4) en management des projets de développement et/ou évaluation, ou formation équivalente (25) ;</i> Expérience confirmée (plus de 7 ans) dans la réalisation des évaluations des projets de développement, plus particulièrement en matière d'évaluation selon une approche droits humains et genre (50) Maîtrise de la langue arabe et française (oral et écrit) (25).	350	
2) Expertise en droits des femmes et intégration du genre dans les		

<p>Dolitiaues et programmes de développement local (100) Diplôme universitaire (au moins bac+4) en sciences sociales, ou formation équivalente (25) ; Expérience confirmée (plus de 6 ans) en matière de droits des femmes (y compris du cadre national et international de référence) et d'intégration du genre dans les politiques et programmes de développement local (50) ; Maîtrise de la langue arabe et française (oral et écrit) (25). 3) Expérience démontrée dans des travaux similaires, y compris Qualité des rapports d'évaluation produits (150)</p>		
<p>Méthodologie : Pertinence de l'offre technique- compréhension de la mission (175) Outils proposés pour la réalisation de la consultation (175)</p>	350	
<p>Total</p>	700	

2) Evaluation financière (30%) -max. 300 points

La note maximale (300 points) sera attribuée à l'offre techniquement qualifiée et la moins disante. La note des autres offres sera calculée au moyen de la formule suivante : $p = 300 (m/z)$

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

3) Analyse technico-financière :

Les consultants seront évalués sur la base d'une analyse cumulative de leurs offres techniques et financières.

Le contrat sera attribué au consultant dont l'offre aura obtenu le score le plus élevé à l'issue de l'analyse technico-financière telle que définie ci-dessous.

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

15. Dépôt des dossiers de soumission

Le soumissionnaire voudrait bien adresser une lettre d'expression d'intérêt et leur CV accompagnés d'une offre financière et d'une note méthodologique au bureau de l'ONU FEMMES avec le numéro de référence MAR/UNW/2017/020 au plus tard le 07 Juillet 2017 23h59 GMT+1 à l'adresse suivante : mco.maghreb@unwomen.org

16. 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 Multi-Pays d'ONU Femmes pour le Maghreb.

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'Evaluation des Nations Unies, veuillez consulter son site web :

<http://www.unevaluation.org/normsandstandards/index.jsp?doc>

9) Annexe 8 : Historique des évaluateurs

- **Mustapha BOUJRAD : Evalueur et consultant international en développement social :**
Il se consacre depuis plus de douze ans à l'accompagnement des politiques du développement au Maroc avec un focus particulier sur les groupes vulnérables. Après avoir acquis une expérience riche en matière de formulation et de gestion de projets en travaillant pour le compte de l'Agence de Développement Social et du PNUD, il s'est orienté vers le métier de consultant réalisant des évaluations de projets et de programmes et des études socio-économiques, les missions de planification stratégique et opérationnelle et la formation des acteurs de la société civile et des autorités locales. Il a réalisé plusieurs missions d'évaluation des projets et programmes de développement.
- **Rachida TAHIRI : Experte en droits des hommes et des Egalité de sexe :** Titulaire d'un Master en management des organisations de l'action sociale, a un parcours très varié, elle a exercé un mandat de représentativité en tant que parlementaire, et aussi elle a occupé une fonction de Conseillère genre et égalité au sein de Ministère du Développement Social de famille et de la solidarité. Elle a réalisé plusieurs missions d'assistance, d'appui, d'accompagnement et de renforcement des capacités notamment en matière de DH et EGS.

10) Annexe 9 : Matrice d'évaluation

Critères / axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EP ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
Pertinence	Dans quelle mesure les objectifs de l'entente répondent aux besoins et obligations des parties prenantes ?	L'intervention est-elle conforme à la mission de ONU-Femmes, DGCL, Priorités nationales ?	Degré de conformité de l'intervention	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		Quelle est la problématique principale à résoudre par l'intervention ? comment elle a été identifiée ?	Priorisation des problèmes	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Est-ce que la problématique et ses causes ont été suffisamment analysées et explicitées pour justifier le choix des priorités stratégiques ?	Analyse de la problématique	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Quelles sont les besoins anciens et actuels des détenteurs de droits ?	Identification de besoins par catégorie		X	X	X	Gestionnaires de projet - détenteurs de droit
		Les objectifs de l'intervention sont-ils adaptés aux problèmes identifiés et aux besoins exprimés ?	Appréciation des résultats - Degré d'atteinte des objectifs	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Dans quelle mesure la nature des problèmes initialement identifiés a-t-elle changée ?	Evolution des priorités des détenteurs de droits		X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires
		L'intervention a-t-elle ciblé les détenteurs de droits les plus appropriés ? Quels sont les critères de sélection ?	Critères de sélection des sites	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit

¹⁶ Revue documentaire

¹⁷ Entretien individuel

¹⁸ Focus group

¹⁹ Observation

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
<p>Dans quelle mesure l'entente de partenariat entre le Ministère de l'Intérieur-DGCL et ONU Femmes a-t-elle contribué à promouvoir l'intégration du genre dans la gouvernance locale conformément aux dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ? Et comment ?</p>		L'intervention a-t-elle été conçue conformément aux normes et conventions internationales relatives aux DH et à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) et aux stratégies nationales et locales en faveur des DH et de l'EGS ?	Mesures d'actions affirmatives	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit - autres
		L'intervention a-t-elle été définie conformément aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes visés ?	Analyse des besoins		X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Les activités réalisées ont-elles mis en application une approche basée sur des DH et de l'EGS ?	Degré de satisfaction des besoins des détenteurs de droits Niveau et qualité de participation des femmes	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Les activités pourraient avoir des effets sur les causes fondamentales des inégalités et des discriminations ?	Analyse des résultats Anticipation des effets	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Les résultats de l'intervention pourraient contribuer à la mise en œuvre des normes et conventions internationales relatives aux DH et à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) et des stratégies nationales et locales en faveur des DH et de l'EGS ?						
		Les résultats de l'intervention répondent-ils aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes tels que définis lors de la phase de conception ?						
Efficacité	Dans quelle mesure l'entente a induit des changements et des effets positifs et/ou négatifs,	Est-ce que toutes les activités prévues ont été réalisées ? Quelles sont les activités non réalisées et les raisons justificatives ?	Existence de points focaux genre ayant des capacités renforcées en matière d'égalité de genre au sein de chaque direction de la DGCL	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
	prévus et imprévus sur les différentes parties prenantes ?		Nombre de mesures concrètes mises en place dans le domaine de la BSG	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit - autres
			Pourcentage des femmes élues locales bénéficiant des formations	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit - autres
			Existence d'une déclaration d'échange d'expériences entre des femmes élues au niveau du Maghreb	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
			Nombre de PCD sensibles au genre évalués	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
			Nombre de Commissions de la Parité et de l'Egalité des Chances opérationnelles au niveau communal	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit - autres
			% des activités réalisées - Identification des activités non réalisés	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
			Degré d'atteinte des résultats - Importance des écarts entre les résultats espérés et attendus - Satisfaction des bénéficiaires quant aux résultats obtenus	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		% des femmes membres aux instances territoriales ?	X				Gestionnaires du projet - Partenaires	
		Est-ce que les résultats prévus initialement ont été atteints ? Quels ont-été les principaux résultats obtenus durant l'intervention en matière de réalisation des DH et de l'EGS ? Ces résultats confirment-ils les aspects de la théorie du changement de l'intervention relatifs aux DH et à l'EGS ?						
		Nombres des actions de DH et EGS mis en place par la DGCL	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires	

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
		Quelles sont les actions menées dans le cadre de la mise en place du réseau des femmes élues au niveau national, régional et international ? quelles sont les résultats de ces actions ?	Existence d'un réseau des femmes élues		X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires
		Est-ce que l'intervention a généré des résultats imprévus ?	Importance des résultats imprévus pour les bénéficiaires - Satisfaction des bénéficiaires quant aux résultats obtenus	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Quelles sont les difficultés et les contraintes majeures ayant entravé l'atteinte des produits et effets escomptés ? quelles sont les mesures prises pour les surmonter ?	Identification des difficultés et contraintes	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
	Dans quelle mesure cette entente a-t-elle été développée, mise en œuvre, suivie et évaluée de manière participative ?	Comment la gestion de l'intervention a été assurée ? Est-ce que cette modalité de gestion a été adéquate ?	Aspects liés à la gestion du programme, notamment l'organisation de la coordination, l'organisation des équipes, l'ensemble des compétences requises pour relever les défis, le style de gestion et la gestion des ressources humaines et financières ;	X	X		X	Gestionnaires du projet - Partenaires
		Dans quelle mesure les capacités des acteurs locaux se sont-elles renforcées grâce à l'intervention ?	Identification d'illustrations de l'effectivité du renforcement de capacités	X	X	X	X	Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Dans quelle mesure le programme a permis le renforcement de l'engagement politique et des capacités nationales pour légiférer, planifier et budgétiser en faveur des femmes ?	Dispositions législatives proposées, adoptées Mesures d'Actions affirmatives Appréciation des acteurs	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
		Est-ce que le programme a mis en place un système de suivi et d'évaluation ? Est-ce que les données de ce système ont été utilisées par le programme ?	qualité du suivi : son existence (ou non), sa précision et sa capacité d'adaptation, et l'utilisation qui en a été faite ; l'adéquation des données de base ;	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		Les modalités de coordination entre les partenaires du programme sont -elles adaptées au programme ?	Régularité de leur participation. Stabilité des personnes représentées lors des comités	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		En quoi l'organisation actuelle est-elle adaptée ? comment doit-elle évoluer ?	Analyse du mode de l'organisation	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
	Dans quelle mesure les résultats en matière de protection et promotion de DH et d'EGS ont été définis, suivis et atteints (ou non) ?	La théorie du changement de l'intervention comprend-elle des composantes DH et EGS ?	Analyse de la théorie de changement	X				Gestionnaires du projet - Partenaires
		L'intervention a-t-elle défini un cadre de résultats, le cadre de suivi et évaluation et des indicateurs et des références quantitatifs et qualitatifs spécifiques pour mesurer les progrès réalisés en matière de DH et d'EGS ?	Analyse des outils de suivi et évaluation	X				Gestionnaires du projet - Partenaires
		Les résultats de l'intervention contribuent-ils à surmonter les causes fondamentales des inégalités et des discriminations ?	Analyse des effets et des changements	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		L'intervention a-t-elle contribué à l'autonomisation des détenteurs de droits, les encourageant à faire valoir leurs droits, et à celle des responsables, les incitant à respecter les normes relatives aux DH et à l'EGS ?	Analyse des effets et des changements	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
	Efficienne	Est-ce que la structure organisationnelle, les	Les échéances et des délais du programme sont-ils respectés ?	Respect d'échéances et des délais	X	X		

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
	instruments et mécanismes de gestion, ont facilité l'exécution et l'atteinte des produits et effets de manière efficiente ? Pour quelle(s) raison(s) ?	D'autres interventions moins coûteuses permettraient-elles d'atteindre les mêmes objectifs ?	Analyse comparative	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		Les ressources (financières, humaines et administratives) mises à la disposition du programme ont été suffisantes et satisfaisantes ?	Satisfaction des partenaires	X	X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		Des ressources suffisantes (financières, humaines, temps) ont-elles été mobilisées pour intégrer les DH et l'EGS à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'intervention ?	Ventilation du budget de l'intervention Budgétisation d'actions visant la réduction des inégalités	X				Gestionnaires du projet - Partenaires
	Dans quelle mesure les DH et l'EGS sont-ils une priorité dans le budget total de l'intervention ?							
	Quel(s) type(s) d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion, politique), l'entente a-t-elle rencontrée et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficience ?	Quels sont les coûts imputables à l'absence de prise en considération des DH et de l'EGS dès la phase de conception ?						
	Les ressources de l'intervention ont-elles été utilisées efficacement pour que les DH et l'EGS soient pris en considération lors de la mise en œuvre (participation des parties prenantes visées, collecte de données ventilées, etc.) ?	Répartition du budget par types de dépenses	X				Gestionnaires du projet - Partenaires	
Viabilité	Dans quelle mesure l'intervention a permis une continuation des bénéfices de ses résultats après sa fin et sur le long terme ?	La conception de l'intervention prévoit-elle une stratégie de viabilité et de sortie appropriée (promotion de l'appropriation nationale/locale, utilisation des capacités locales, etc.), afin d'appuyer les changements positifs en matière de DH et d'EGS après la fin de l'intervention ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été associées à la préparation de la stratégie ?	Existence d'une stratégie de viabilité	X				Gestionnaires du projet - Partenaires
		Dans quelle mesure les investissements de l'intervention sont-ils pérennes sur le plan financier et opérationnel ?	Approbation des investissements par les acteurs locaux	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires

Critères /axes d'évaluation	Question clés	Sous-questions	Indicateurs	Méthode de collecte				Sources de données
				RD ¹⁶	EI ¹⁷	FG ¹⁸	O ¹⁹	
		Dans quelles mesures les investissements réalisés pourront produire des effets futurs ?	Appréciation des bénéficiaires	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Quelles sont les conditions de pérennisation de la démarche engagée par l'intervention ? Évaluez les aspects / facteurs du projet susceptibles d'assurer la durabilité des objectifs du programme ?	Identification des conditions de pérennisation		X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Des systèmes de responsabilité et de surveillance des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes ont-ils été établis et mis en œuvre ?	Existence des systèmes		X			Gestionnaires du projet - Partenaires
		Comment préserver et entretenir la dynamique mise en place par l'intervention ?	Identification des conditions	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit
		Les activités de l'intervention visaient-elles à promouvoir un changement durable des attitudes, des comportements et des relations de pouvoir entre les groupes de parties prenantes ?	Analyse des activités/durabilité des changements	X	X	X		Gestionnaires du projet - Partenaires - détenteurs de droit - autres

11) Annexe 10 : Principales réalisations

Outcome	Output	Réalisations
OUTCOME 1. Le processus d'institutionnalisation de l'égalité de genre au niveau de la DGCL est initié	Output 1.1 : La Direction Générale des Collectivités Locales dispose des capacités nécessaires pour la prise en compte de l'égalité de genre dans sa stratégie d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - La création de l'UEG au niveau de la DGCL composés des points focaux genre et suppléants désignés au niveau des directions métiers (DFCAT, DPE, DPAT, DFL, DAJDEC, DFCAT) et du Centre de Communication. - La coordination a été assurée par la DFCAT ; - le renforcement des capacités des points focaux genre en matière de genre et gouvernance, et leur accompagnement pour la définition de la mission, tâches et fonctions de l'UEG ainsi que pour son opérationnalisation - L'élaboration d'un plan d'action sensible au genre des programmes de la DFCAT. - Le Plan d'Action d'Intégration du Genre (PAIG) des Programmes de la DFCAT a été élaboré en 2016. Il vise à appuyer le processus d'institutionnalisation du genre au sein de la DGCL à travers l'élaboration d'un état des lieux analytique en matière d'intégration du genre dans les programmes et actions en cours et prévus au niveau de la DFCAT, l'identification des axes d'intervention stratégique de la DFCAT en matière de genre et l'élaboration d'un plan d'action pour le renforcement de l'intégration du genre dans les programmes de la DFCAT, y compris en matière de suivi.
	Output 1.2 : La budgétisation sensible au genre est intégrée dans la programmation de la DGCL	<ul style="list-style-type: none"> - L'initiation d'un plan de formation à destination des formateurs en BSG en partenariat avec la CTB suite à la signature d'une convention de partenariat entre ONU Femmes et la CTB en mai 2016.
OUTCOME 2. La participation des femmes à la gestion des affaires politiques et	Output 2.1 : Les capacités des femmes élues locales, des futures candidates et des fonctionnaires territoriaux en matière de	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'une étude sur le profil des femmes élues lors des élections de 2015 et d'un plan de formation en matière de genre et gouvernance locale. - Dans le cadre du Cycle de Conférences Régionales au profit des femmes élues et hauts cadres de l'administration locale, lancé par la DFCAT en 2013, six nouvelles

<p>administratives accrue et leur influence sur les processus de prise de décision est renforcée</p>	<p>est leadership et d'intégration de l'équité et de l'égalité de genre sont renforcées</p>	<p>conférences ont été organisées dans le cadre du projet pendant la période de juin 2014 à avril 2015 ciblant 1700 femmes élues et cadres au niveau territorial.</p>
	<p>Output 2.2 : Les femmes élues sont mises en réseau au niveau régional, national et international et disposent de plateformes d'échange d'expériences et des bonnes pratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ces conférences ont permis le partage d'information sur les acquis en matière d'égalité consacrée dans la Constitution de 2011, l'initiative de la DFCAT en matière d'intégration de l'approche genre, et la place de la femme dans la fonction publique. Elles ont également permis de promouvoir l'échange d'expériences et pratiques d'excellence à travers les témoignages de femmes au parcours exceptionnel de chaque région cible et ont promu le réseautage des femmes élues. - La tenue d'une rencontre de partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de leadership et réseautage entre les femmes élues locales marocaines et les membres du bureau exécutif du REFELA (Mauritanie, Sénégal, Cote Ivoire, Mali, Cameroun, Tchad, Congo, Madagascar, Burundi, Seychelles, Ouganda, Mozambique et Botswana).
<p>OUTCOME 3. Les processus de gouvernance au niveau territorial intègrent les principes de l'équité et de l'égalité de genre</p>	<p>Output 3.1 : Des Plans communaux de Développement (PCD) et des budgets locaux sensibles au genre sont élaborés dans les communes cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'un guide pour l'élaboration du Plan d'Action de la Commune (PAC) sensible au genre, destiné aux acteurs locaux (élus, cadres et société civile) ; - L'élaboration d'un guide sur la budgétisation sensible au genre au niveau local destiné aux élus/es locaux/les ; - La réalisation d'une évaluation sur le degré d'intégration du genre dans les PCD.
	<p>Output 3.2 : Les mécanismes territoriaux pour l'égalité de genre sont mis en place et/ou renforcés dans les territoires cibles (les commissions Parité et</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'un état de lieu sur les Instances Equité, Égalité des Chances et Approche Genre (IECAG) au niveau de communes pour l'élaboration d'un Manuel de procédures pour leur opérationnalisation, en incluant des recommandations pour le règlement intérieur des communes - La mobilisation de fonds complémentaires par ONU Femmes afin de réaliser une étude sur les femmes élues au niveau des conseils territoriaux et d'identifier un plan

Egalité de chances-CPEC)

de formation en matière de genre et gouvernance

- L'élaboration d'un Manuel de procédures pour la mise en place et l'opérationnalisation des Instances Equité, Égalité des Chances et Approche Genre (IEECAG) au niveau de communes, à destination des élus/es locaux/les.
-