



EVALUACION INTERMEDIA DEL CONVENIO 14-CO1-413:
«Apoyo a los procesos democráticos en Marruecos».



INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación intermedia externa del Convenio AECID Nº 14-CO1-413 «Apoyo a los procesos democráticos en Marruecos»

Periodo evaluado: Enero 2015- enero 2017

Entidades solicitantes: MPDL e Oxfam Intermón



Junio 2017

1.- Este informe elaborado a demanda de MPDL/OXFAM/EA en el marco del Convenio financiado por la AECID solo reflejan las opiniones del equipo de evaluación.

2.- La utilización del género masculino se ha adoptado con el fin de facilitar la lectura del informes, sin ninguna intención discriminatoria

INDICE

0.- RESÚMEN EJECUTIVO.....	5
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Contexto y objetivos de la evaluación	12
1.2. Objetivos de la evaluación.....	14
1.3. Nivel de análisis de la evaluación: Criterios.....	16
1.4. Metodología de la evaluación	16
1.5. Condiciones y límites de la evaluación.....	21
2. EVIDENCIAS ENCONTRADAS	23
2.1. Con respecto a la planificación	23
2.2. Con respecto al enfoque estratégico utilizado.....	25
2.3. Con respecto a las actividades.....	26
2.4. Con respecto a la gestión.....	37
2.5. Con respecto a la gestión financiera.....	39
2.6. Con respecto a la comunicación	40
2.7. Con respecto a la Educación para el Desarrollo (EpD).....	40
3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	42
3.1. PERTINENCIA	42
3.2. COHERENCIA.....	45
3.3. COBERTURA.....	46
3.4. FORMULACION DEL CONVENIO.....	47
3.5. EFICACIA	49
3.6. EFICIENCIA.....	58
3.7. IMPACTO / SOSTENIBILIDAD.....	66
3.7.1 Efectos.....	66
3.7.2 Procesos generados por el Convenio	67
3.7.3 Consolidación de los procesos generados.....	68
3.7.4 Articulaciones alianzas et sinergias	69
3.7.5 Relaciones entre el consorcio y sus partenaires	69
3.8. INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO.....	70
4 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	74
5 RECOMENDACIONES.....	76

ACRÓNIMOS

ACODEC	Asociación de cooperación para el desarrollo y la cultura
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFFA	Asociación Forum des Femmes Al Hoceima
CP	Comité de Pilotaje
CPe	Comité de Pilotaje ampliado
EA	Espace Associatif
EpD	Educación para el Desarrollo
GAP	Grupo de Apoyo Participativo
IEECAG	Instancias de Equidad, IGUALDAD de Oportunidades y Género
LDDF	Liga Democrática de Derechos de las Mujeres
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
OI	Oxfam Intermón
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAC	Planificación Anual del Convenio
PCD	Plan Comunal de Desarrollo
SEAR	Sistema de Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas
TdR	Términos de Referencia

ANEXOS

Anexo 1.- TdR de la evaluación

Anexo 2.- Agenda de trabajo en terreno

Anexo 3.- Fuentes de información

Anexo 4.- Guías de entrevistas y Focus Groupe

Anexo 5.- Plan de trabajo

Anexo 6.- Cuadro resumen de actividades realizadas

Anexo 7.- Guía reunión OTC

Anexo 8.- Resumen reuniones con técnicos y coordinadores

Anexo 9.- Resumen de reuniones de los Focus Groupe

Anexo 10.- Ficha CAD

0.- RESÚMEN EJECUTIVO

El Convenio “Apoyo a los procesos democráticos en Marruecos” nº 14-CO1-413 », con una duración de 4 años (enero 2015 a diciembre 2018) financiado por la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) , siendo gestionado por las asociaciones *Espace Associatif* (EA), Movimiento por la Paz (MPDL) - líder del Convenio- y OXFAM Intermón (OI).

El objetivo de este programa (en adelante Convenio) es sostener el proceso de buena gobernanza en Marruecos a través del desarrollo de las capacidades de los actores locales y la puesta en marcha de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres.

El Convenio se desarrolla en 31 comunas (8 urbanas y 23 rurales) de las provincias de Larache, Oujda et Alhucemas y se articula en torno a 4 ejes de intervención interdependientes y complementarios:

- **Apoyo a los procesos de democracia participativa**, mediante el refuerzo de capacidades y la puesta en marcha de mecanismos de concertación entre la sociedad civil y las administraciones locales.
- **Promoción de la igualdad** entre hombres y mujeres, incluyendo la igualdad y paridad a nivel local.
- **Apoyo a la promoción de la participación** de las asociaciones de jóvenes tanto a nivel local como nacional.
- **Estrategia de incidencia** con respecto a los modelos de participación igualitaria de la ciudadanía.

Cada uno de los ejes de intervención constituye uno de los objetivos específicos del Marco Lógico del Convenio.

La presente evaluación intermedia tiene como objetivo principal conocer su nivel de ejecución de la intervención y obtener información que permita mejorar la calidad de la misma, su gestión y facilitar la toma de decisiones o reajustar la estrategia en el caso que sea necesario.

Pertinencia

El presente Convenio puesto en marcha por el consorcio MPDL y Oxfam Intermón en colaboración con el Espace Associatif, es muy pertinente con respecto a la temática elegida: *Sostener y apoyar el proceso de gobernanza democrática a través del desarrollo de capacidades de los*

actores locales y la puesta en marcha de mecanismos de participación ciudadana garantizando la igualdad entre hombres y mujeres.

La mayor parte de las acciones del Convenio se articulan entorno a la sociedad civil, en tanto que actor clave para el desarrollo de la democracia participativa y a nivel de las Comunas, en tanto que actor que debe promover y asegurar la concertación y la participación de otros actores en los asuntos locales.

Se inicia un proceso lento y complicado que pretende romper con inercias de funcionamiento muy ancladas en las Comunas, basadas en los personalismos de los responsables y en la falta de participación de los ciudadanos en los asuntos locales.

Ante la complejidad del tema y la escasa información que tiene la sociedad civil y otros actores locales sobre estos nuevos procesos, el Convenio, en su primera fase, ha realizado numerosas actividades de sensibilización de la población con el fin de poner en evidencia las ventajas y la oportunidad de implicarse en los asuntos locales a través de los mecanismos previstos por la ley y otros complementarios.

Los cuatro ejes de trabajo del Convenio están definidos como objetivos específicos en el marco lógico del documento de formulación¹ y alrededor de ellos se articulan las actividades. Todos ellos son muy pertinentes, coherentes y complementarios, contribuyendo a reforzar la gobernanza y la democracia participativa a través de la concertación, la participación, la igualdad hombre - mujer y, de modo transversal, la incidencia, estando alineados con contexto nacional y la nueva legislación.

Eficacia

La primera fase de la intervención, que comprende la PAC 1 y 2, se ha concentrado en la ejecución de actividades que han permitido consolidar los principios de la intervención, favorecer y reforzar los espacios de concertación entre los diferentes actores locales y responder a las necesidades formativas de los beneficiarios.

Encontramos pertinente y eficaz haber planificado el trabajo de esa manera, ya que las actividades realizadas permiten sentar las bases y consolidar el proceso iniciado, como paso previo y necesario que permita, en las siguientes PACs, focalizar el trabajo en la concreción, refuerzo y consolidación de los mecanismos participativos y de concertación,

¹ Ver marco lógico reformulado

contribuyendo, de esta manera, al proceso de cambio democrático en los municipios.

Todos los actores señalan que la concertación con los actores locales no ha sido suficientemente trabajada, elemento que consideramos como fundamental para el cumplimiento de los objetivos de Convenio. El reducido número de reuniones de concertación mantenidas entre el equipo de gestión del Convenio y el conjunto de actores locales, no ha favorecido la apropiación de los objetivos por parte de los beneficiarios ni ha consolidado un sentimiento de participación en un proceso nuevo.

Consideramos que la insuficiente concertación deriva de una dinámica ejecutiva del Convenio que ha dejado poco espacio a la reflexión estratégica, lo que impide que las asociaciones partenaires se apropien de la visión estratégica de Convenio así como los procesos previstos.

El sistema de seguimiento ha permitido, por el momento, medir el alcance de los indicadores de forma cuantitativa. Por el momento, el nivel de alcance de los indicadores es satisfactorio a nivel cuantitativo.

Sin embargo, consideramos que lo más importante es que los indicadores puedan mostrar los cambios y los procesos referidos por Convenio. Por el momento, los indicadores cualitativos propuestos, que creemos que son insuficientes y que no están suficientemente medidos, quizás debido al tipo de actividades planificadas para este período.

Sin embargo, entendemos que la planificación, la dinámica creada, especialmente a partir de finales de la PAC 2, y la tendencia que muestran los indicadores previstos, contribuyen a que al final del Convenio, se puedan alcanzar los objetivos específicos previstos de forma eficaz.

Eficiencia

El Convenio, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) tiene una duración de 48 meses y cuenta con un presupuesto total de 2.595.000 euros,.

El presupuesto disponible así como la distribución de las partidas parecen apropiados con relación a la naturaleza de las actividades y del Convenio. Se observa que un gran porcentaje del presupuesto (el 45 % del global) está destinado a gastos de personal, local y expatriado, que son recursos necesarios e intrínsecos a una intervención como la propuesta en el

Convenio que exige un acompañamiento continuo de los beneficiarios y un seguimiento de proximidad de las actividades a lo largo de todo el proceso.

Sin embargo, debido la naturaleza del proyecto, su complejidad y la dispersión geográfica de las Comunas beneficiarias, el Convenio necesitaría disponer de más recursos humanos y materiales para mejorar y ampliar el trabajo de proximidad en las Comunas y el acompañamiento de los diferentes actores locales en los procesos iniciados.

Teniendo en cuenta que:

- El trabajo se hace en un ámbito geográfico muy disperso (31 Comunas de tres provincias alejadas entre ellas;
- El número elevado de actividades realizadas :
 - 121 caravanas et campañas de sensibilización.
 - Más de 90 cursos de formación.
 - Más de 43 talleres,
 - Más de 50 encuentros et reuniones de concertación
 - Más de 10 actividades complementarias y transversales: estudios, auditorías, evaluaciones internas, etc.
- El elevado número de beneficiarios alcanzados por el momento (alrededor de 20.000)
- Los recursos humanos disponibles (2 técnicos y un coordinador) para la ejecución de las numerosas actividades en cada provincia
- El pertinente reparto del presupuesto y el aceptable nivel de ejecución del mismo.

Concluimos que los recursos financieros se están transformando adecuadamente en los resultados previstos y, en consecuencia se está ejecutando de forma eficiente.

Efectos

Nos parece oportuno de señalar que, aunque el impacto de las actividades realizadas durante estos dos años de ejecución de Convenio es limitado y difícilmente medible sobre el conjunto de la población de las Comunas, está contribuyendo a generar un proceso de dinamización social y de participación de la sociedad civil en los asuntos locales.

Todos los actores consultados señalan que, aunque muy lentamente, se están produciendo cambios en las actitudes y comportamientos en algunas Comunas, debido a que presidentes y directores empiezan a sentir

que algo debe cambiar y que es preciso cambiar comportamientos y la modalidad de trabajo con la sociedad civil, ya que los ciudadanos están más informados y comienzan a exigir, aunque sea de forma débil, más transparencia y más espacios de participación.

El mayor efecto del Convenio, hasta el momento, se aprecia entre el colectivo de mujeres, tanto las electas como lideresas de la comunidad o bien en aquellas que trabajan en asociaciones o cooperativas, y en menor medida, entre las funcionarias.

Se observa, y ellas mismas lo manifiestan, que el acceso a la información y las capacitaciones realizadas están posibilitando su participación activa en los asuntos locales.

El Convenio hay que visualizarlo en términos de un nuevo proceso que, tras sentar las bases necesarias, permitirá realizar acciones más concretas dirigidas a que la sociedad civil desempeñe un papel esencial en la consolidación de la democracia participativa en las comunidades locales y en consecuencia, cumplir los resultados contados.

El proceso iniciado por Convenio necesita tiempo para obtener los cambios propuestos. No podemos evaluar la intervención con una visión de programa cerrado de cuatro años que va a producir efectos más o menos inmediatos. Para visualizar esos cambios se necesita más tiempo, si bien es necesario continuar, incluso reforzar, el trabajo sobre la concertación y el diálogo, como instrumentos que permitan consolidar el proceso iniciado.

La metodología adoptada en las acciones específicas de género (OE2) permite de forma clara, promover la aplicación de estrategias que tienen por objetivo la participación política y la mejora de la situación de las mujeres. Por consiguiente, el Convenio, ha integrado un enfoque género claro y preciso.

Es necesario hacer un esfuerzo común para consolidar los procesos iniciados y por ello prioritariamente se recomienda:

- Reforzar la coordinación del Convenio entre EA y los socios locales, y sobre todo entre los propios socios locales de cada provincia, con el fin de que el trabajo de terreno en las Comunas sea percibido como un programa y no como acciones diferentes y sin relación alguna.

- El acompañamiento, particularmente estratégico, del EA-Rabat debe ser un elemento prioritario, aportando un valor añadido, no muy visible por el momento.
- Establecer espacios u organizar reuniones de concertación y reflexión estratégica entre los socios del Convenio, tanto al nivel provincial que interprovincial y nacional. La reflexión ayudará a romper la excesiva dinámica ejecutiva del Convenio y permitirá clarificar conceptos, mecanismos y procedimientos para alcanzar los resultados.
- Es prioritario reforzar los procesos o los mecanismos que las Comunas están poniendo en marcha. Con este fin, es preciso aumentar las actividades de concertación y diálogo entre todos los actores locales, particularmente el OSC.

En consecuencia, es indispensable más presencia y trabajo el terreno – en las propias Comunas - tanto por parte de los responsables técnicos como del resto de personal, particularmente del EA, con el fin de reforzar el acompañamiento de proximidad tanto de los beneficiarios como de las Comunas.

- Tal como mencionado en el informe de los barómetros del seguimiento de las políticas públicas, los espacios de participación creados tras la aprobación de las nuevas leyes, corren el riesgo de quedar reducidos a espacios formales, si su creación y dinamización no responde a una estrategia clara por parte de las asociaciones y una comprensión y voluntad política de parte de los cargos electos.
- Las instancias son el modelo de participación institucionalizado que conviene seguir y reforzar puesto que ayudará a darle mayor sentido y visibilidad a todo el trabajo que viene realizándose en el Convenio.
- Las instancias son el modelo de participación institucionalizado que conviene seguir y reforzar puesto que ayudará a darle mayor sentido y visibilidad a todo el trabajo que viene realizándose en el Convenio.

La falta de concreción de su rol y de su funcionamiento así como la débil formación de sus miembros, provoca que cuando se ponen en marcha, se vincule su trabajo con el desarrollo local y rara vez en el ámbito de gobernanza, democracia o participación.

Es necesario reforzar la capacitación de los miembros de las instancias y fortalecer los mecanismos de trabajo de las mismas, aunque para ello, es necesario mayor concertación y trabajo sobre el terreno.

➤ El Convenio trabaja sobre una temática, a veces, demasiado teórica que resulta, en ocasiones, difícil de visualizar. La ausencia de resultados tangibles que muestren las posibilidades de los ciudadanos para influir en el proceso de toma de decisiones, puede provocar una disminución progresiva de la participación en el seno de las Instancias o en los mecanismos creados.

Sería aconsejable que, a modo de ejemplo de un posible mecanismo de participación, se propusiera y ejecutara de forma conjunta, Comunas y actores asociativos, un proyecto de desarrollo simple, en el marco de la PCA de la Comuna. Sería una ocasión de poner en práctica los conceptos y mecanismos participativos y democráticos que el Convenio pretende crear o reforzar.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto y objetivos de la evaluación

La realización de la presente evaluación se inscribe en el marco del Convenio “Apoyo a los procesos democráticos en Marruecos” nº 14-CO1-413 », con una duración de 4 años (enero 2015 a diciembre 2018) financiado por la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) , siendo gestionado por las asociaciones *Espace Associatif* (EA), Movimiento por la Paz (MPDL) - líder del Convenio- y OXFAM Intermón (OI)².

El objetivo de este programa (en adelante Convenio) es sostener el proceso de buena gobernanza en Marruecos a través del desarrollo de las capacidades de los actores locales y la puesta en marcha de mecanismos de participación ciudadana que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres.

➤ **Lógica de la intervención**

Es un programa basado en 4 ejes de intervención:

- **Apoyo a los procesos de democracia participativa**, mediante el refuerzo de capacidades y la puesta en marcha de mecanismos de concertación entre la sociedad civil y las administraciones locales.
- **Promoción de la igualdad** entre hombres y mujeres, incluyendo la igualdad y paridad a nivel local.
- **Apoyo a la promoción de la participación** de las asociaciones de jóvenes tanto a nivel local como nacional.
- **Estrategia de incidencia** con respecto a los modelos de participación igualitaria de la ciudadanía.

Cada uno de los ejes de intervención constituye uno de los objetivos específicos del Marco Lógico del Convenio.

➤ **Dimensión geográfica**

El programa se desarrolla en 31 comunas (8 urbanas y 23 rurales) de las provincias de Larache, Oujda et Alhucemas.

² La agrupación MPDL, Oxfam Intermon y EA también llamada Consorcio

➤ **Beneficiarios del Convenio**

Los beneficiarios del Convenio son los habitantes de las 31 Comunas urbanas y rurales de las 3 provincias en las que se ejecuta el Convenio (Larache, Alhucemas y Oujda).

El total de beneficiarios directos e indirectos es de 959.741 persona, de las cuales un 51,3% son mujeres, tanto de las zonas geográficas de intervención del Convenio como a nivel nacional.

Los colectivos específicos son: mujeres, jóvenes, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las instituciones locales (Comunas) incluyendo a su personal funcionario y a los cargos electos y también a las personas líderes de las comunidades.

➤ **Socios locales**

El principal socio del Convenio y corresponsable en la gestión del mismo es *Espace Associatif* (EA).

Las actividades sobre el terreno son realizadas con el apoyo de seis asociaciones locales socias o miembros asociados a *Espace Associatif*. Son dos asociaciones por provincia, una por componente del Convenio: género y sociedad civil / participación. Las asociaciones son:

En Alhucemas : Bades y la Association Forum des Femmes (AFFA)

Oujda : Association de coopération pour le développement et la culture (ACODEC) y la Asociación Ain Ghazal

Larache : ECODEL et Ligue Démocratique de Droits des Femmes (LDDFL)

En el caso del sobrante del Convenio de OI nº 10-CO1-096 el socio local es la *Association des Femmes Promotrices pour la Défense des droits des femmes travailleuses du secteur agricole* (AFP)

➤ **Los socios internacionales**

Las organizaciones responsables de la ejecución del Convenio son el agrupamiento formado por el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL - ONGD líder del Convenio) y Oxfam Intermón (OI).

➤ **Dimensión sectorial**

El Convenio se inscribe en el sector de Gobernanza democrática del Plan Director de la AECID, focalizando su intervención en la Orientación Estratégica OE- 0101 (Mejora de la calidad de la democracia), y en menor medida en las Orientaciones Estratégicas OE- 0102 (Refuerzo de la estructura y el sistema de gestión del sector público) y el OE-502 (Promoción de las políticas públicas, de género y de la cohesión social)

Los sectores CRS en los que se inserta el Convenio son:

- CRS principal: 1515000. Participación democrática y sociedad civil.
- CRS secundario 1: 1511200. Descentralización y apoyo a los gobiernos regionales y locales.
- CRS secundario 2: 1517000. Organizaciones e instituciones por la igualdad de género.

➤ **Dimensión temporal**

El periodo que cubre esta evaluación intermedia es el de la PAC 1 y la PAC 2, que corresponden a los dos primeros años de ejecución del Convenio (2015 y 2016). Sin embargo, se analiza en su conjunto, incluidas algunas actividades en curso de la PAC 3 y aquellas correspondientes a la PAC 4, con objeto de proponer recomendaciones operativas y estratégicas que puedan ser puestas en marcha en años siguientes.

1.2. Objetivos de la evaluación

Más allá del carácter obligatorio de la evaluación intermedia, el consorcio considera la misma como un útil de trabajo de gran utilidad para el aprendizaje además de permitir una retroalimentación necesaria.

Tal y como está indicado en los TdR , el objetivo principal de esta evaluación es conocer su nivel de ejecución de la intervención y obtener información que permita mejorar la calidad de la misma, su gestión y facilitar la toma de decisiones o reajustar la estrategia en el caso que sea necesario.

Concretamente, la evaluación permitirá:

- Medir el grado de obtención de los resultados y objetivos con respecto a los indicadores previstos en la formulación y adaptados posteriormente en el estudio de refuerzo de la línea de base.
- Analizar la eficacia y la eficiencia de la estrategia de intervención y de las actividades realizadas.
- Valorar los mecanismos de ejecución y coordinación del Convenio que se han puesto en marcha.
- Identificar los cambios previstos y no previstos, negativos o positivos, que influyen en la realización de las actividades o en el alcance de resultados y / o objetivos.
- Obtener conclusiones y aprendizajes de la intervención así como proponer recomendaciones operativas o estratégicas sobre el Convenio para que puedan ser aplicadas en el periodo restante de ejecución y permitan identificar nuevas acciones a promover en el futuro.
- Analizar los mecanismos de seguimiento y coordinación, así como la eficacia y eficiencia, que permitan mejorar el nivel de desempeño.

Concretamente, entendemos que los resultados de esta evaluación permitirán:

- Conocer la pertinencia y la coherencia del Convenio con relación a su diseño, y a las necesidades de los beneficiarios y de los actores implicados.
- Identificar las potencialidades y las debilidades en el marco de este Convenio, y proponer recomendaciones para explotar las fortalezas y corregir las debilidades.
- Conocer la calidad del modelo de gestión utilizado para su puesta en ejecución y los procesos de coordinación establecidos entre las organizaciones locales y el consorcio.
- Analizar los procesos establecidos para mejorar la eficacia en la obtención de los resultados, la gestión, la coordinación y la eficacia de los flujos de información.
- Aumentar las sinergias entre las acciones y los socios locales
- Mejorar las metodologías y el impacto de las intervenciones.
- Asegurar la apropiación de las estrategias adoptadas por los actores locales
- Profundizar las relaciones de partenariado teniendo como base un trabajo de autoanálisis reflexivo, participativo y crítico del trabajo

conjunto, que permita mejorar de la intervención e incorporar los aprendizajes a las intervenciones futuras.

1.3. Nivel de análisis de la evaluación: Criterios

Se ha evaluado la contribución de Convenio a la promoción de los procesos de participación democrática en Marruecos.

Se ha respondido a las principales cuestiones y los criterios definidos en los TdR constituyendo la base de la matriz de evaluación (aportada en la propuesta) y que define el nivel de análisis de cada criterio de la evaluación.

Con este fin, efectuamos un análisis de los resultados obtenidos durante los dos primeros años de Convenio y abordamos los criterios agrupados con respecto:

- **Al nivel del diseño de la intervención:** pertinencia, coherencia y formulación.
- **Al nivel de la gestión:** eficiencia y participación.
- **Al nivel de los resultados, efectos y generación de procesos:** eficacia, cobertura, Impacto / Efectos, Generación de procesos (durabilidad) y enfoque de género.

Puesto que se trata de una evaluación intermediaria, y debido a la naturaleza del Convenio y su dimensión social y política, cuyos efectos son difícilmente medibles a corto plazo, los criterios de impacto y de viabilidad serán abordados a partir del análisis de los procesos sostenidos y por los cambios inducidos en materia de generación de procesos y dinámicas creadas.

1.4. Metodología de la evaluación

El equipo evaluador ha utilizado la metodología de la Cooperación Española, conforme con los criterios y las recomendaciones requeridos por el consorcio para esta evaluación³³.

Los **principios metodológicos** que rigieron esta evaluación, pueden resumirse en:

- El **alineamiento** con lo establecido en los TdR al respecto de objetivos, resultados y enfoque general.

³³ Ver TdR y propuesta metodológica.

- Comunicación regular con el equipo de **MPDL /OI** (unidad gestora). Revisión periódica del desarrollo de la misión (calendario, logros parciales, previsiones...).
- Énfasis en la **participación** y el **aprendizaje**, realizando con el equipo de gestión, talleres de restitución de hallazgos y resultados al final de cada visita al terreno
- **Enfoque de género.**
- **Rigor metodológico** en el uso de herramientas y la objetividad en el análisis de resultados y hallazgos. El Enfoque del Marco Lógico fue un elemento de referencia.
- **Flexibilidad** durante la ejecución, como elemento necesario para adaptarse a las necesidades, peculiaridades y situaciones imprevistas que la evaluación planteó.
- **Respeto** con la diferencia cultural, hábitos y costumbres.
- El uso combinado y razonable de **herramientas** apropiadas para maximizar la cantidad y calidad de información: entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores, grupos focales, , análisis de nueva documentación, informes de seguimiento, observación directa o participante así como la triangulación de los datos.
- **Adecuación de los productos finales** a los requerimientos señalados en los TdR. Propuestas de mejora (planificación, gestión, ejecución...).
- **Formulación de recomendaciones** operativas y estratégicas asíñi como identificación de buenas prácticas.
- La evaluación ha procurado realizar un **análisis cualitativo** en todos sus etapas, incluso a lo largo de las diferentes entrevistas y reuniones realizadas con todos los actores del Convenio visitados durante el trabajo de terreno.
- La evaluación ha realizado también un **análisis cuantitativo** cuando ha sido posible.

En general hemos seguido la metodología presentada en nuestra proposición como respuesta a los TdR de la evaluación.

De modo resumido, presentamos las fases de trabajo realizadas en el transcurso de la evaluación:

a.- Concepción de la evaluación. Fase de Gabinete.

La mayor parte de esta etapa ha sido realizada durante los meses de enero a marzo de 2017, y permitió:

- El estudio y la organización de toda la documentación aportada por el consorcio y los socios locales.
- Comprender la información sobre el diseño, el desarrollo y la gestión de Convenio.
- El análisis de la formulación y la distribución de los recursos humanos.
- El análisis de los aspectos más importantes de la zona de intervención y su contexto.
- El análisis de la viabilidad de las acciones y de los riesgos de las mismas.
- El análisis de las reformulaciones con respecto a los resultados previstos inicialmente así como de los indicadores. Estudio de los documentos de línea de base y refuerzo de la misma.
- Estudio de los informes de seguimiento y de las PACs con objeto de conocer los aspectos formales del Convenio, su evolución conforme a los resultados y objetivos planteados, las dificultades encontradas, la tipología de actividades y el gasto realizado.
- Identificación de informantes clave y personas recurso así como de otra documentación demandada a los socios locales.
- El diseño de útiles e instrumentos de recogida de datos y su sistematización y tratamiento.
- Los aspectos logísticos para la organización de las visitas de terreno en coordinación con los responsables de la gestión.
- Reuniones de trabajo con el equipo de gestión y organizaciones ejecutoras del Convenio en Rabat.

b.- Colecta de información y datos. Fase de terreno.

El proceso de recogida de los datos comprende las reuniones en Rabat con los responsables de Convenio así como el trabajo de terreno en las 3 provincias en las que se desarrollan las actividades.

Las visitas de terreno han sido realizadas durante los meses de marzo y abril de 2017, siguiendo un calendario que puede ser consultado en la agenda de trabajo aportada en Annexe2.

Los métodos utilizados para la colecta de información fueron los siguientes:

- **Revisión de la documentación de Convenio**, tanto general como específica a cada acción, incluyendo las fuentes de verificación y las fichas de control y de seguimiento interno. El análisis de las diferentes acciones ha sido realizado a partir del marco lógico, utilizando tanto la documentación generada por las acciones como la directamente o indirectamente relacionada con el Convenio.
- **Reuniones y entrevistas semi-directivas** con los responsables y técnicos del consorcio implicados en la gestión de Convenio y con los responsables de cada institución partenaire, con el fin de conseguir de manera formal informaciones más precisas que conciernen a los diferentes aspectos de la ejecución de Convenio y de sus acciones, teniendo como base un guía de cuestiones pertinentes y específicas (Anexo 8).
- **Reuniones y entrevistas en profundidad** con los coordinadores provinciales (EA) y los responsables técnicos de cada asociación socio. Estas reuniones permitieron conocer de primera mano, las dificultades de ejecución de Convenio sobre el terreno y el alcance de la coordinación entre los socios (Anexo 8).
- **Reuniones y entrevistas con expertos** y personas recurso, cuyos conocimientos en este dominio nos aportaron elementos claves para la comprensión del contexto y de otros aspectos importantes de la intervención.
- **Grupos de discusión (Focus Goupe) con los beneficiarios** de las acciones. Mantenidos en 9 Comunas (3 por provincia), con beneficiarios directos del Convenio. Concebidos como espacios de reflexión y de intercambio en los que se hizo un balance de las experiencias y de las dinámicas existentes. En los Focus Groupe, estaba presente una representación de cada uno de los colectivos beneficiarios así como responsables técnicos y políticos de cada Comuna (Anexo 9).

Este planteamiento ha permitido conocer la visión sobre las prestaciones, actividades y procesos o iniciados o fortalecidos por el Convenio.

- El equipo evaluador también tomó parte en una **observación participante** en dos reuniones de los Comités de Pilotaje y SEAR

Clasificación y tratamiento de la información y de los datos.

Las principales fuentes utilizadas de información son las siguientes:

- Documento de Convenio aprobado, líneas de base elaboradas al lanzamiento del programa, la matriz del marco lógico y su presupuesto, planificación operacional anual y su presupuesto, manual de gestión, Estudio de fortalecimiento de la Línea de Base, Informe de barómetros.
- Acuerdos y/o convenios firmados entre los actores de ejecución.
- Documentación interna⁴ sobre la ejecución de Convenio.
- Informe de la evolución de cada una de las acciones emprendidas.
- Diversos documentos generados en el marco de la ejecución de las acciones previstas.
- La información obtenida por el equipo evaluador en el marco de las visitas de terreno: informes de los mantenimientos y los grupos de discusión, etc.

Análisis e interpretación de la información:

En esta fase hemos procurado relacionar y analizar los diferentes datos obtenidos, tanto por observación directa como por las reuniones o entrevistas realizadas, con la consulta de otras fuentes de información, analizando a posteriori la coherencia de estos datos, y su análisis sistemático en relación a cada criterio de la evaluación.

Se ha procurado diferenciar en el informe, en la medida de lo posible, los aspectos observados y verificados por el equipo evaluador, utilizando expresiones del tipo " ha sido observado " o " ha sido comprobado", de

⁴ PV de reuniones, presupuestos internos, documentos de contabilidad, comunicaciones, etc.

aquellos observados pero difícilmente cuantificables o demostrables utilizando expresiones del tipo " parece que " u otras similares.

1.5. Condiciones y límites de la evaluación

Queremos mostrar ciertos aspectos que en nuestra opinión han tenido influencia directa sobre la ejecución de Convenio durante el período evaluado:

- Retraso del comienzo real de las actividades de Convenio (junio de 2015)⁵. En consecuencia, el PAC 2 debió realizar las actividades no realizadas durante el PAC1.
- Influencia del contexto político, especialmente de las elecciones municipales de 2015 y legislativas de 2016, sobre la planificación y las actividades.
- La puesta en marcha - marzo de 2016 (PAC 2)- de las nuevas leyes que conciernen al desarrollo de las competencias de los municipios y de las provincias, entre otros (leyes de las colectividades locales - regiones, provincias, municipios).

Esta circunstancia implicó la adaptación del calendario de las actividades de la PAC2, debido a la existencia de actividades programadas en relación con las elecciones (por ejemplo: promoción de la participación política de las mujeres), y al impacto del período de campaña electoral sobre las actividades previstas en septiembre, mes en el cual las asociaciones tuvieron dificultades, incluso prohibición de trabajar por parte de las autoridades, especialmente en Oujda.

- Una temática nueva y compleja en un contexto municipal, provincial y nacional muy cambiante e inmersos en un proceso de implementación de las nuevas leyes y mecanismos de participación de la sociedad civil.

⁵ Antes de esta fecha hubo toda una serie de actividades necesarias y pertinentes que hay que realizar (preparación y firmas de los acuerdos de colaboración entre los diferentes socios, elaboración y publicación del TDR para la selección del personal, preparación y la validación del Manual de gestión, seminarios de lanzamiento, reunión de lanzamiento del Convenio en Rabat, visitas de terreno de MPDL-OI-EA, proceso de contratación, etc.,)

- Retrasos para reclutar y consolidar al personal local encargado de la ejecución de Convenio.
- Una estructura de marco lógico compleja y a veces, difícil de visualizar y que necesita del tiempo para poner en marcha procedimientos de trabajo y que los socios locales se apropien de ellos, particularmente el manual de gestión técnica y financiera.

En cuanto a los límites de la evaluación, podemos señalar:

- Las dificultades inherentes a cualquier evaluación sobre el terreno, que, sin embargo, han sido compensadas por la colaboración permanente y las facilidades del equipo técnico, tan local y del EA, como las personas responsables de las instituciones ejecutoras del Convenio.
- Por razones evidentes de tiempo, no fue posible visitar todas las Comunas implicadas en el Convenio, sin embargo entendemos que la muestra realizada permite obtener la información necesaria para la evaluación.

2. EVIDENCIAS ENCONTRADAS

Queremos señalar algunos de las principales evidencias encontradas durante el trabajo de terreno, mediante las entrevistas, reuniones, Focus groupe, etc., realizadas con los actores locales y el personal de gestión del Convenio.

2.1. Con respecto a la planificación

Señalamos algunas evidencias encontradas o confirmadas a lo largo de la evaluación con respecto a la formulación y planificación del Convenio:

- La lógica de la intervención tienen una secuenciación en su diseño, que ayuda a entender el Convenio en su conjunto :
 - PAC1 : Identificación, puesta en marcha y ajuste de mecanismos de gestión
 - PAC2: Desarrollo de las actividades, concertación, refuerzo de capacidades de actores y beneficiarios, ...
 - PAC3 et PAC4: Consolidación de procesos, focalización en determinados mecanismos y capitalización de experiencias.
- Una zona de intervención dispersa, 31 comunas en tres regiones diferentes y alejadas entre sí, que no se corresponde con los recursos humanos y técnicos disponibles, claramente insuficientes con respecto a la amplitud de la zona de intervención, y con las necesidades de una temática novedosa que exige esfuerzos adicionales de planificación, coordinación y gobernanza interna.
- La intervención se articula alrededor del EA, partenaire principal del Convenio, encargado de la coordinación de la ejecución de las actividades y de acciones de incidencia a nivel nacional. Seis asociaciones locales, dos por provincia, se encargan de la ejecución de las actividades y del trabajo cotidiano sobre el terreno. En cada provincia, una asociación se encarga de las actividades de género, igualdad y derechos de mujeres (*LDDF*, *AFFA* y *Ain Ghazal*) y las otras (*ACODEC*, *ECODEL* y *Bades*) del resto de componentes en relación a la participación e incidencia.
- La gestión centralizada en Rabat, sede de EA, no parece contribuir a una toma de decisiones ágil, limitando el nivel de reactividad sobre

el terreno. Los coordinadores provinciales de EA tienen una capacidad de decisión limitada ya que la mayoría de decisiones operativas se toman a nivel del EA Rabat y, en consecuencia, debido entre otras razones al escaso personal disponible, la gestión del Convenio ha sufrido “*cuellos de botella*” que han influido en el desarrollo y ejecución de las actividades

- Aunque a principios de la PAC 2 se hizo un documento explicativo de las actividades, se ha apreciado que durante los primeros 18 meses de ejecución del convenio, los socios locales no llegaban a comprender o visualizar el Convenio de forma global, especialmente en lo que se refiere a la comprensión de algunas actividades, su relación con los indicadores propuestos y con los resultados. La complejidad del marco lógico les impedía en ocasiones, comprender la forma de medir los indicadores y su relación con los resultados previstos.

Un documento explicativo ha sido realizado a comienzos de la PAC3, mejorando la situación anteriormente descrita. Así mismo, la aplicación de recomendaciones del estudio de refuerzo de la línea de base ha ayudado a la comprensión de los indicadores.

Este estudio ha permitido reformular 3 resultados del marco lógico y varios indicadores, diseñando además herramientas de medidas de indicadores que han permitido mejorar la medición de los mismos⁶.

Estos cambios, muy pertinentes, han permitido que el Convenio sea más coherente, contribuyendo a mejorar la eficacia.

- El estudio de refuerzo de la línea de base contiene, también, lo que podemos considerar como una evaluación de la formulación del Convenio, proponiendo recomendaciones para reorientar el enfoque del trabajo, la cobertura, ciertas actividades, el alcance del Convenio e incluso cambios en la denominación de los beneficiarios. Este equipo evaluador comparte, casi en su totalidad, el análisis hecho en este estudio.

⁶ Ver estudio de refuerzo de la línea de base y documentos de demanda y respuesta afirmativa de solicitud de modificaciones del ML

Queremos señalar, especialmente, nuestro acuerdo con el citado estudio en lo que se refiere a la recomendación de fusionar dos Objetivos específicos del Convenio (1 y 3) en uno solo que refleje que el trabajo del convenio se dirige a la sociedad civil en general y no al colectivo de jóvenes en particular, si bien éstos constituyen un colectivo prioritario.⁷

- La teoría del cambio no está explicitada en el documento de formulación, aunque sin embargo, subyace en el conjunto del Convenio. Está bien articulada y responde al objetivo de apoyar la creación de mecanismos de concertación basados en los principios de la democracia participativa de modo que permitirán que las OSC se conviertan en fuerzas de proposición

2.2. Con respecto al enfoque estratégico utilizado

La intervención ha planteado un enfoque innovador y particular.

Partiendo del refuerzo de capacidades de las OSC y otros actores, especialmente en lo que se refiere a las nuevas disposiciones legales sobre participación, el convenio sensibiliza y promueve la oportunidad de utilizar los mecanismos previstos en la ley y poco a poco va construyendo una necesidad de que la sociedad civil participe en los asuntos locales que son competencia de las Comunas. Es decir, se utiliza un proceso de trabajo que va “de abajo hacia arriba”.

Es un enfoque que se diferencia de otros programas actualmente en curso⁸ y que, además, exige más tiempo para romper las inercias de trabajo y funcionamiento, muy ancladas en las Comunas, que se basan en personalismos de los responsables y en la ausencia de participación de los ciudadanos en el gobierno local.

Se aprecia que este enfoque basado en el refuerzo de capacidades del tejido asociativo es muy pertinente ya que contribuye a incrementar sus

⁷ Nous pensons que la désignation des « acteurs locaux » comme groupe cible n'est pas pertinente. Bien que les élus ou les fonctionnaires soient des parties prenantes essentielles du projet à prendre en compte, les organisations de la société civile restent le cœur de cible. D'une part, parce que la priorité en matière de renforcement de capacité doit leur être accordée, eu égard aux résultats de la ligne de base en matière de niveau de connaissance. D'autre part, parce que la refonte de la gouvernance locale dans un sens plus démocratique repose sur leur capacité d'initiative et de proposition pour contrebalancer l'autorité du pouvoir communal. Enfin, il est nécessaire de faire référence aux jeunes dans le cadre d'une fusion avec l'objectif 3.

⁸ FAMSI, GIZ, Counterpart, etc.

capacidades de concertación y a explotar su potencial en el desarrollo de estrategias que favorezcan su participación democrática en los asuntos locales.

Aunque el Convenio focaliza su intervención en las asociaciones de jóvenes, tal y como manifiestan los técnicos y coordinadores de los socios locales, y ha sido constatado por el equipo de evaluación⁹, el Convenio no trabaja exclusivamente con asociaciones de jóvenes, sino con las organizaciones de la sociedad civil de las Comunas, aunque se priorice al colectivo de jóvenes. Este hecho se debe a la ausencia en la mayor parte de las Comunas de asociaciones que trabajen específicamente con y para este colectivo.

2.3. Con respecto a las actividades

La observación participante no ha podido realizarse ya que en el momento de las visitas de terreno a las diferentes provincias o en Rabat, ninguna actividad estaba en curso. Sin embargo hemos podido asistir a dos reuniones del Comité de Seguimiento y SEAR, realizados en Rabat y Larache.

Las evidencias de tipo cualitativo han sido recogidas en las reuniones mantenidas con el conjunto de actores y beneficiarios y son aportadas en Anexo 8 y 9. En lo que se refiere a las evidencias de tipo cuantitativo han sido obtenidas de los informes del Comité SEAR, de los informes de las PAC 1 y 2 así como de otras fuentes de verificación del Convenio.

Con el objeto de no ser repetitivos y que le informe contenga demasiados datos que son fácilmente verificables en otras fuentes, las evidencias que se presentan están presentadas en forma de cuadro resumen analítico agrupado por tipo de actividad que permite realizar una valoración del grado de eficacia obtenido por el momento, siendo aportadas en Anexo 6.

La complejidad del Convenio y otras dificultades derivadas de la puesta en marcha de la intervención, y en especial la que se deriva del control presupuestario y justificación de fondos de los socios locales, ha provocado un retraso en la ejecución de las actividades de la PAC 2. Con objeto de paliar este retraso y recuperar algunas actividades no realizadas durante la PAC 1, ha habido una excesiva concentración de actividades a lo largo del último trimestre de 2016, final de la PAC 2.

⁹ Mediante la consulta de las listas de asociaciones participantes en talleres o formaciones.

El Convenio se caracteriza por el gran número de actividades programadas cada año. Las actividades que figuran en el marco lógico son precisadas en los PACs trimestrales de cada provincia, con el detalle de las numerosas sub actividades que ejecuta cada socio local. Las sub actividades están adaptadas a las especificidades de cada provincia¹⁰.

Los técnicos comentan que tras la elaboración de un documento¹¹ en el que se detallaba cada actividad, su contenido y su relación con respecto a los indicadores de resultado, el nivel de comprensión tanto del Convenio como de la medición de los indicadores ha mejorado. Ello ha permitido mejorar la planificación de sub actividades e incrementar la eficacia.

Tal y como se presentó en el Comité SEAR de abril 2017 y en el informe de la PAC 1 y 2, el nivel de ejecución de las actividades avanza adecuadamente, así como en el alcance de los indicadores previstos en la formulación del Convenio.

La planificación de la intervención durante este periodo parece pertinente y adecuada a los objetivos previstos. Podemos resumirla “grosso modo”¹²:

a.- Primera fase el trabajo (PAC 1) focalizada en cuatro aspectos:

- Creación y consolidación de los mecanismos de gestión del Convenio.
- Sensibilización e información a la población sobre las ventajas de la democracia participativa, la participación y la igualdad.
- Establecer una concertación y diálogo entre los poderes locales, especialmente los presidentes, cargos electos y directores de comunas, y la sociedad civil de las comunas para transmitir los objetivos del programa y promover su participación en mismo y la puesta en marcha de los mecanismos de participación y de otros aspectos a desarrollar por el Convenio.
- Identificar OSC y personas clave interesadas en la temática del Convenio y susceptibles de participar en las diferentes actividades planteadas.¹³

¹⁰ Ver un ejemplo de PAC trimestral de cualquier provincia

¹¹ Llamado documento de *Cadrage* de las actividades que , a petición de los socios locales en el comité SEAR, fue elaborado y distribuido en enero de 2017.

¹² Agrupamos las actividades por línea de trabajo, si bien las PAC contiene otras actividades transversales o complementarias. No se pretende repetir las cifras de los informes de la PAC o del comité SEAR que pueden ser consultadas en el Anexo 6 o en los mencionados informes.

¹³ Mujeres políticas, mujeres líderes, hombres a favor de la igualdad de género, funcionarios, cargos electos y líderes comunitarios

b.- Segunda fase (PAC 2)

- Continuación de las campañas de sensibilización, especialmente las dirigidas a fomentar la igualdad de género y a la lucha contra la violencia contra las mujeres.
- Reuniones de concertación con los actores locales para la promoción y el acompañamiento de los mecanismos de participación democrática y, especialmente, para la puesta en marcha o el refuerzo de aquellos previstos por la ley: Instancias de Equidad, Igualdad de oportunidades y el enfoque de género (en adelante IEECAG, por sus siglas en francés). En menor medida, también se ha promovido la puesta en marcha del derecho de petición así como los mecanismos participativos que favorezcan la implicación de los ciudadanos y la sociedad civil en la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes de acción comunales (Art. 119 de la ley de Comunas).
- Refuerzo de las capacidades de los actores locales y de las OSC beneficiarias del Convenio, especialmente en la componente género e igualdad iniciada en la PAC 1.
- Refuerzo de las actividades de incidencia, iniciadas en la PAC 1, y otras actividades con una fuerte componente institucional, sobre todo aquellas encaminadas a favorecer el inicio del trabajo en los diferentes espacios de participación y en las IEECAG.
- Consolidación de las actividades que contribuyen al seguimiento y evaluación del Convenio: Reuniones del Comité SEAR (siglas en francés del Sistema de Evaluación, Aprendizaje y Rendición de cuentas) y del Comité de Pilotaje tanto plenario como restringido, que además se celebran cada trimestre en una provincia diferente, la realización del estudio de barómetro de las políticas públicas, estudio de refuerzo de la línea de base así como la evaluación intermedia.

De manera resumida, las principales actividades realizadas - agrupadas por categorías y objetivos específicos - durante el periodo evaluado son¹⁴ :

¹⁴ Ver también el Anexo 6 con un cuadro recapitulativo de actividades previstas en la formulación del Convenio, así como los beneficiarios de las mismas.

Cuadro 1.

O.E.1.Favorecer la participación a través de la concertación y la implicación de los diferentes actores en la gestión de los asuntos públicos locales		
Tipo de actividad	Realizadas	Beneficiarios
Seminarios	3 Seminarios	205 beneficiarios, de los cuales 89 son mujeres
Caravanas et Campañas de sensibilización	121 caravanasycampañasen3 provincias	14.106 personas
Talleres de reflexión y debate sobre democracia participativa y los mecanismos de participación	6Talleres	350 de los cuales 97 son mujeres y 40 jóvenes
Formaciones de actores locales sobre democracia participativa y gobernanza	12 Talleres	362 de los cuales al menos 96 mujeres
Reunión de concertación entre les actores locales para la preparación de mecanismos de participación	23 reuniones en las 3 provincias	606 personas de las cuales, al menos, 115 mujeres
Varios : Estudio LB y refuerzo de la LB, taller de inicio de Convenio, formación personal, etc..		
O.E.2. Promover la Igualdad entre hombres y mujeres en las esferas públicas y privadas a nivel local y nacional		
Tipo de actividad	Realizadas	Beneficiarios
Seminarios	3	205 de los cuales 89 mujeres
Caravanas et Campañas de sensibilización	71 en las 3 provincias (en el marco de las campañas del OE 1)	4.763 de los cuales 2450 mujeres
Talleres de reflexión et debate sobre la participación de las mujeres, masculinidad positiva y puesta en marcha de estrategias de intervención en relación a las agendas de igualdad	Al menos 8 Talleres	1389 participantes de los cuales, al menos, 792 mujeres.
Refuerzo de capacidades de <i>leadership</i> de las mujeres miembros de las Comisiones y su entorno para la preparación y puesta en marchas de las IEECAG	Al menos 3 talleres por provincia	340 de los cuales al menos 209 mujeres
Reuniones de concertación entre les actores locales para el apoyo, acompañamiento y capitalización de las IEECAG	Al menos dos por provincia	69 participantes de las cuales 30 mujeres y 14 jóvenes
Diversas : Comité SEAR, Intercambios y encuentros en el marco del COnvenio10-CO1-096	6 encuentros, 1 Comité SEAR, 3 formaciones,	
O.E.3. Mejorar las condiciones de participación de la juventud en la gestión de los asuntos locales		
Tipo de actividad	Realizadas	Beneficiarios
Talleres de evaluación de las actividades con los jóvenes	2 talleres (provincias de Alhucemas et Oujda)	43 persones de las cuales 7 mujeres

Caravanas y Campañas de sensibilización	71 en las 3 provincias (incluidas en el marco de las campañas del OE1)	
Talleres de reflexión y debate sobre necesidades y planificación de actividades con jóvenes	Al menos 9 talleres	214 jóvenes, de los cuales 94 mujeres
Formación de formadores (organización, participación, incidencia, <i>life-skills</i> , etc.)	Al menos 1 taller por provincia	198 jóvenes, de los cuales al menos 67 mujeres
Talleres por la promoción de la participación política de los jóvenes	Al menos 1 taller por provincia	23 personas de los cuales 9 mujeres, 2 jóvenes parlamentarios y 1 secretario de partido político
O.E.4. Mejorar y reforzar la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil para ser una fuerza de proposición y de promoción de la democracia participativa a nivel local, nacional e internacional		
Tipo de actividad	Realizadas	Beneficiarios
Conferencias de prensa		140 personas de las cuales 68 mujeres
Talleres y encuentros de identificación y planificación de las acciones de influencia sobre estrategias y políticas locales en el dominio de la participación política.	8	233 de los cuales, al menos 70 mujeres
Formador de formadores en técnicas de incidencia y duplicación en las provincias	4 talleres de formación y 6 de replicación	Formación de 193 personas, de las cuales 87 mujeres y al menos 28 representantes de las OSC y 107 personas de las cuales 29 mujeres y 28 representantes de las OSC en las formaciones duplicadas en provincias
Taller de reflexión para la puesta en marcha de una estrategia de comunicación social		56 representantes de las OSC de las 3 provincias. de las cuales 24 mujeres
Otros : Barómetros		

Fuente: *Elaboración propia*

A todo ello,, hay que sumar las actividades realizadas en España- en el marco del eje 5 del Convenio- en la componente de Educación para el Desarrollo.

El total de beneficiarios del Convenio en este periodo ha sido de, al menos, 19.832 personas, de las cuales 6.692 son mujeres y 4.220 hombres y 3.431 jóvenes.

El cuadro anterior, muestra un elevado nivel de ejecución de actividades, lo que contribuye a la obtención de los indicadores previstos en la formulación y, en consecuencia, a la obtención de los resultados y objetivos de forma eficaz.

Queremos señalar o profundizar sobre algunos aspectos de la ejecución de las actividades que han sido puestos en evidencia por los actores consultados:

- El conjunto de técnicos y coordinadores del Convenio consideran que el numero de caravanas y campañas de sensibilización (hasta 11 anuales en algunos casos) planificadas en los dos ejes del Convenio (OE 1 y 2) es excesivo. La organización de estos eventos consume muchos esfuerzos, tiempo y recursos.

También señalan las dificultades para medir los indicadores de desempeño de esta componente y sobre todo, la obtención de las fuentes de verificación. Así mismo, manifiestan que este tipo de eventos ya no aporta valor y tienen un impacto limitado, ya que los beneficiarios comienzan a ser los mismos y asisten solo aquellos a los que les interesa la temática.

Sin embargo, entendemos que estas actividades, quizás excesivas, contribuyen adecuadamente a la obtención del R1.1 y al R2.1, ya que el nivel de información, comprensión y conocimiento sobre las nuevas disposiciones sobre participación se ha incrementado, y la población conoce las políticas de igualdad de género y las leyes contra la violencia de género, aunque es difícilmente medible.

En la medida que tienen más y mejores conocimientos de los nuevos procesos, están en mejores condiciones de exigir la puesta en marcha de mecanismos de participación y convertirse en una fuerza de control y proposición en los gobiernos locales

- Una gran parte de las actividades del convenio exigen mucho tiempo de preparación para su ejecución: permisos, logística, visitas a terreno, ...) y para la recogida de FV de los indicadores. Estas tareas previas no están, en muchos caos, incluidas en la planificación del Convenio, lo que provoca una sobrecarga de trabajo apreciable para el personal y sobre todo un incremento de recursos financieros y de tiempo de ejecución. En consecuencia se disminuye la eficiencia de forma apreciable.
- Hasta la distribución del documento en el que se detallaba el contenido de las actividades (enero de 2017), los responsables de ejecución del convenio, coordinadores y técnicos, han tenido problemas de comprensión de ciertas actividades, lo que les dificulta

la planificación de las sub- actividades y ha causado retrasos en la ejecución además de disminuir la coherencia del Convenio.

- De forma mayoritaria, los beneficiarios de las formaciones valoran positivamente tanto la organización como los contenidos de las mismas y manifiestan haber adquirido los conceptos básicos. Destacamos el hecho de que estas capacitaciones/ formaciones realizadas hasta el momento están teniendo un impacto apreciable, aunque difícilmente medible, en el colectivo de las mujeres, tanto electas como funcionarias o miembros de las Instancias, contribuyendo a la obtención de los resultados R2.2 y R 3.1.

Este impacto es observable en las reuniones mantenidas con las mujeres beneficiarias y contribuye tanto al empoderamiento personal de las mujeres como a favorecer su participación en los mecanismos puestos en marcha, especialmente en las Instancias (IEECAG).

- Una gran parte de las principales actividades del Convenio, entre ellas prácticamente todas las formaciones, se realizan en las capitales de provincia. Las formaciones están diseñadas para que asistan 3 personas por Comuna, una por colectivo beneficiario: *electos*, funcionarios y miembro de alguna OSC.

Sin embargo, el Convenio no prevé ningún mecanismo de seguimiento o de acompañamiento de la aplicación práctica o de la replicación de los contenidos adquiridos en las formaciones al resto de beneficiarios de los diferentes colectivos que participan en las actividades. Todos los actores consultados señalan que ello limita la eficacia de esta componente del Convenio.

- El trabajo de terreno, tan necesario en una intervención como la que se evalúa, ha sido insuficiente, tal y como manifiestan los propios socios locales. En la mayoría de Comunas beneficiarias del convenio (mayoritariamente rurales, 25 sobre 31), salvo las visitas necesarias de trabajo para preparar actividades- que en sí mismas constituyen actividades / mecanismos de concertación -, el trabajo de reflexión, concertación y diálogo con el conjunto de actores de las Comunas parece insuficiente.

Muchos beneficiarios manifestaron durante los Focus Groupe realizados en el trabajo de terreno que “... *hemos hecho muy pocas reuniones de este tipo, es una lástima ya que enriquecen el conocimiento sobre el Convenio y ayuda a visualizar las acciones en curso*” (sic)

La principal razón argumentada por los técnicos, con respecto al número insuficiente de visitas de terreno, es la falta de medios/recursos financieros para seguir este proceso y la no planificación inicial de este tipo de actividades, así como la excesiva carga de trabajo que ello supone. Consideraos que este hecho puede limitar en gran medida la obtención de los objetivos del Convenio.

- En el actual contexto político, ni las administraciones públicas, ni en muchos casos las OSC, y sobre todo los ciudadanos, son conscientes de la importancia de la participación en el seno de las colectividades locales.

Es por ello que para hacer frente a esta problemática, todas las actividades del Convenio se ponen en contexto con respecto a los objetivos y procesos que el Convenio pretende alcanzar o poner en marcha¹⁵.

Pese a ello, en los FG se detecta que, mayoritariamente, los beneficiarios, no se sienten plenamente integrados en la intervención y en el proceso en el que están implicados. Reciben formaciones y asisten a talleres, encuentros, fórums u otras actividades pero no se sienten inmersos en un proceso ni tampoco visualizan su rol en el mismo. Apreciamos que existe un grado débil de sentimiento de pertenencia a un proceso.

- Tal y como se pone de manifiesto en el estudio del barómetro de seguimiento de las políticas públicas, que compartimos este equipo de evaluación, cuando analiza y profundiza en el estado actual de mecanismos de participación democrática previstos por la ley, los mismo no están plenamente operativos.

Las observaciones realizadas en el terreno, conforman las principales evidencias señaladas en el estudio realizado entre enero y febrero de 2017, justo antes del inicio de la evaluación en terreno. Entre ellas, podemos citar:

¹⁵ En los seminarios de lanzamiento, campañas de sensibilización, formaciones, reuniones de concertación, etc.

- El estado embrionario de la articulación de los mecanismos de participación, En general, sobre todo en percepción de los electos y funcionarios – también de algunas asociaciones -, los nuevos mecanismos son percibidos como una imposición legal que todavía no se aplican de manera efectiva en la práctica.
- En la mayoría de los casos sigue existiendo una tutela y control del proceso y de los mecanismos por parte de los presidentes de las Comunas. Existe una relación directa entre el nivel de implantación y operatividad de las Instancias y la buena voluntad de los presidentes. Los testimonios recogidos en la evaluación indican que, a menudo, si el presidente está comprometido y abierto a los cambios, el proceso de creación de las Instancias y su puesta en marcha es más dinámico.
- La presencia de importantes déficits¹⁶ que condicionan por el momento la operatividad efectiva de las IEECAG y el cumplimiento de su misión.
- Algunos actores, especialmente los electos, funcionarios y mujeres, perciben esta nueva etapa y los mecanismos previstos, como una oportunidad importante para mejorar la gobernanza democrática a nivel local.
- Se percibe que los programas de desarrollo local promovidos en los PCD son una oportunidad en lo que se refiere al proceso de participación, si bien las cuestiones de género no son prioritarias.

En este sentido, las IEECAG, en su fase inicial, no contemplan la integración del enfoque de género entre sus prioridades, orientando sus propuestas hacia los programas de desarrollo en los que los beneficiarios son mujeres o niñas, con lo que pierden una parte importante de su contenido.

¹⁶ Ver informe del barómetro.

- Las Instancias, recientemente creadas, se encuentran en fase de lanzamiento y presentan graves carencias que el Convenio puede contribuir a paliar. Ver informe del Barómetro.
- Las relaciones entre las Comunas y la sociedad civil están muy marcadas por una desconfianza mutua histórica, lo que compromete en principio la posibilidad de realizar un trabajo en común de forma participativa.
- La ausencia de estrategia de comunicación en las Comunas en lo que se refiere a reforzar el acceso de los ciudadanos a la información constituye un límite importante al proceso de participación.
- Los mecanismos participativos de diálogo y concertación previstos por la ley para la elaboración, seguimiento y evaluación de los PAC previstos en el Art. 119 de la ley (cuyas modalidades deben ser reguladas por la propias Comunas en sus reglamentos internos) no están definidos en la mayor parte de los casos. Solamente algunas Comunas en Oujda y Alhucemas han empezado a reflexionar sobre este tema¹⁷.
- El derecho de petición no está implantado por el momento.
- Los nuevos mecanismos de participación exigen que las asociaciones tengan capacidades y competencias en proposición, seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo previstos en las PAC, así como una experiencia en temas de incidencia y promoción.

La mayoría de asociaciones no disponen de estas competencias ni de recursos. Aquellas activas están inmersas en la ejecución de proyectos, generalmente de desarrollo, y disponen de pocos medios para realizar otras actividades como las previstas en el convenio. Las mujeres que tienen capacidad de iniciativa en el medio asociativo rural son poco numerosas.

¹⁷ Sin embargo, en lo que se refiere a la formulación de los PAC, algunos mecanismos, a veces informales, de participación de los actores provinciales en este proceso han sido establecidos, si bien el Convenio no ha participado en el mismo..

- Hasta el momento, más allá de algunas acciones puntuales al inicio, el Convenio no ha desarrollado suficientemente actividades de acompañamiento y/o refuerzo de las Comunas en el proceso de creación o consolidación de los mecanismos de participación (Resultados 3.2 y R.1.2)

Todos los socios locales reconocen que el trabajo en este aspecto está siendo insuficiente, aunque hemos apreciado que en el PAC 3 se incidirá en esta componente estratégico, fundamental del Convenio, incrementando las actividades de refuerzo y consolidación de las Instancias, así como creación de los GAP, tal y como se acordó en el Comité de Pilotaje de enero de 2017.

- El trabajo de proximidad y acompañamiento del proceso en las Comunas beneficiarias ha sido manifiestamente insuficiente, siendo señalado por todos los actores consultados como un déficit manifiesto del Convenio (R3.2). Ello ha propiciado que, en muchas ocasiones haya sido difícil encontrar un interlocutor único en las Comunas que siga y acompañe el proceso, a modo de *punto focal* del Convenio sobre el terreno, dificultando la interlocución y limitando la eficacia.
- Cuando se trabaja, desde un enfoque novedoso¹⁸, en temáticas relacionadas con la gobernanza - promoviendo mecanismos de participación democrática de la ciudadanía en los asuntos locales - con objeto de promover cambios de comportamiento y de actitudes en los poderes locales, es muy importante disponer de espacios o mecanismos de reflexión que permitan reorientar el trabajo / actividades y, en consecuencia, ser más eficaces y eficientes.

Sin embargo, apreciamos en las visitas de terreno, que el Convenio ha entrado en esta primera fase en una dinámica ejecutiva que provoca una insuficiente reflexión sobre el alcance cualitativo de los objetivos deseados. Son escasos, casi inexistentes los espacios o mecanismos de reflexión, ni a nivel provincial ni nacional, que permitan reorientar el trabajo / actividades con el fin de ser más eficaces.

¹⁸ Enfoque de abajo arriba (reforzando la sociedad civil para que puedan llegar y relacionarse con las comunas) en contraposición a otros proyectos similares en los que se prioriza el trabajo con las comunas para llegar después a la sociedad civil.

Las actividades dirigidas a reforzar las capacidades de incidencia de las OSC están en fase de consolidarse, habiéndose realizado varios talleres de reflexión y el inicio de estudios complementarios como el barómetro (actualmente finalizado) o el diseño de herramientas ON LINE que, tras su implementación y puesta en marcha, contribuirán a obtener el objetivo previsto (OS 4)¹⁹.

2.4. Con respecto à la gestión

Es necesario señalar que el Convenio ha puesto en marcha mecanismos pertinentes y eficaces para conocer en todo momento el grado de ejecución de las actividades, recogida de fuentes de verificación y el avance de los indicadores.

El comité SEAR y el Comité de Pilotaje, incluido el restringido son dos mecanismos pertinentes que permiten conocer el grado de avance del Convenio y realizar un correcto seguimiento, mejorar la coordinación y asegurar la apropiación del mismo, aunque necesita mejorar algunos aspectos, principalmente en lo que se refiere a la toma de decisiones para que resulten más ágiles y reactivas.

Es notorio que los procedimientos derivados de la justificación del convenio, la dispersión geográfica de las Comunas beneficiarias, los necesarios procedimientos administrativos con las autoridades locales derivados de la temática del Convenio, la multiplicidad de actividades del mismo y la complejidad de los mecanismos de gobernanza, exigen más recursos humanos y medios técnicos de los previstos en la planificación.

Como ejemplo, el EA con sede en Rabat, es la responsable de gestionar, coordinar y consolidar el trabajo de 6 asociaciones sobre el terreno, y sin embargo, solo hay una persona dedicada al Convenio, además de un asistente y un responsable financiero²⁰.

Los técnicos locales y los coordinadores provinciales, manifiestan que la aportación de EA, especialmente en lo que se refiere a la orientación y coordinación estratégica del conjunto de acciones del Convenio así como del acompañamiento metodológico para transmisión su “savoir faire”, ha sido manifiestamente insuficiente.

¹⁹ Las actividades con respecto a este objetivo serán desarrollados, mayoritariamente, a partir del PAC 3.

²⁰ En momentos puntuales o al inicio incluso menos personal.

El apoyo y seguimiento de los socios locales por parte de EA con objeto de coordinar las actividades, se ha hecho, mayoritariamente, *a distancia*, por teléfono o el mail, lo que no ha favorecido la reflexión sobre los procesos en marcha

Salvo la reunión de lanzamiento del Convenio, las escasas reuniones de coordinación o reflexión²¹ entre las organizaciones encargadas de la ejecución de mismo, se han hecho en el marco de los comités SEAR o de Pilotaje.

Se ha puesto de manifiesto la falta de comunicación y coordinación entre las dos asociaciones provinciales encargadas de las actividades en las Comunas, así como entre los tres coordinadores provinciales.

De hecho, los responsables y/o los técnicos de las asociaciones locales partenaires del Convenio, no se reúnen suficientemente, salvo para precisar o coordinar alguna actividad puntual.

En raras ocasiones se desplazan a las Comunas los dos técnicos de las asociaciones partenaires provinciales, actuando cada uno en las actividades de la temática propia a su asociación. En consecuencia, al no haber una unidad de acción del trabajo en las Comunas, disminuye la eficacia, además de limitar la apropiación del Convenio por parte de los beneficiarios que visualizan las actividades como acciones independientes que no se insertan en la dinámica o proceso creado por el mismo.

Esta constatación se puede extrapolar a nivel interprovincial y a la coordinación entre EA y sus socios locales, especialmente con sus representantes / coordinadores sobre el terreno. Todo ello provoca una débil unidad de acción tanto a nivel provincial como nacional.

El presidium de EA podría poner a disposición del Convenio el valor añadido necesario que ayude a superar la falta de visibilidad de esta organización, más allá de la que aporta el coordinador nacional, que perciben sus propios partenaires provinciales.

Los coordinadores provinciales, a pesar de ser personal que representa a EA sobre el terreno, no parecen asumir esa figura que se antoja primordial en el Convenio. En la práctica son los encargados de coordinar la ejecución de las actividades, pero no parece que están encargados de transmitir una

²¹ Además de una evaluación interna (MPDL/Oxfam/EA con aportes de las regiones) realizada en febrero de 2016.

estrategia o metodología de trabajo, función que aparece en los TdR de los puestos de coordinador provincial.

En resumen, apreciamos, al igual que todos los partenaires locales, que los mecanismos de gestión y organización presentan problemas, siendo necesario realizar algunos ajustes que permitan consolidar la intervención y favorecer el cumplimiento de los objetivos previstos.

2.5. Con respecto à la gestión financiera

Durante la PAC 1 y PAC2, debido a los cambios de personal, a la falta de engranaje y de apropiación, por parte de los socios locales, de los procedimientos administrativos - de gestión y financieros-, se produjo un retraso en la justificación interna de los fondos recibidos.

Todo ello provocó un retraso notable en el ritmo de los desembolsos de fondos a los socios locales durante el periodo de julio a octubre de 2016, siendo citado por los socios locales como motivo fundamental del retraso acumulado en la ejecución de actividades durante la PAC 1. En estos momentos se aprecia que la situación está normalizada y no afecta a la ejecución del Convenio, más allá de los retrasos inherentes a una intervención de este tipo.

Según aprecian los socios locales, el presupuesto es correcto y su reparto entre los socios, adecuado. Sin embargo, todos citan que las partidas de personal local y desplazamientos, están infra-presupuestadas, lo que influye en el desarrollo del Convenio, ya que limitan las actividades de seguimiento y acompañamiento que los técnicos deberían hacer en las propias Comunas.

El manual de gestión elaborado por MPDL y OXFAM, con contribuciones de EA, y puesto a disposición de los socios es pertinente, adecuado y profesional. Sin embargo, apreciamos que es restrictivo en los que se refiere a los cambios de partidas o bien, el procedimiento no ha sido bien entendido por los socios locales.

En consecuencia, no aplican procedimientos ágiles ni eficaces para realizar pequeños cambios de presupuesto que, sin llegar a suponer modificaciones sustanciales, les permita agilizar las actividades o bien realizar gastos suplementarios en algunas de ellas, tan necesario como por ejemplo los desplazamientos a terreno.

No obstante, en las entrevistas realizadas con MPDL y Oxfam Intermón, hemos comprobado las medidas que se han tomado para que las asociaciones puedan realizar cambios de presupuesto entre las actividades de la misma partida presupuestaria. La no aplicación de no haber aplicado anteriormente esta medida ha sido debido a la falta de comprensión de las normas y procedimientos por parte de las propias asociaciones partenaires.

2.6. Con respecto a la comunicación

Aunque en nuestra opinión es insuficiente, la comunicación/visibilidad del Convenio se ha mejorado a lo largo de las PACs, habiéndose realizado mediante múltiples medios en los dos primeros años del Convenio. Entre otros podemos citar: Web de MPDL España, Facebook Oxfam Marruecos, Web y Facebook del EA, páginas web /Facebook de las asociaciones, y múltiples publicaciones en medios de comunicación locales de las 3 provincias, tanto *online* como en papel.

En los últimos meses de la PAC 2 ha habido un progreso importante en temas de comunicación externa, especialmente tras haber iniciado el diseño del plan de comunicación elaborado por EA y que a sido presentado en el último Comité de Pilotaje de abril de 2017.

A nivel interno, destaca la puesta en marcha del grupo de WhatsApp que facilita a los socios locales compartir la información en tiempo real y divulgar actividades.

2.7. Con respecto a la Educación para el Desarrollo (EpD)

Ha habido un retraso en la ejecución debido a la fecha de aprobación del componente de EpD adenda al convenio a finales de octubre de 2015. Esta circunstancia ha limitado la puesta en marcha de las actividades EpD durante el primer año de ejecución.

Durante la PAC 1, las principales actividades han sido dirigidas a sentar las bases que impulsen el desarrollo de las mismas durante la PAC 2:

- Una investigación y documentación sobre el contexto marroquí para la elaboración de informaciones y el posterior diseño de acciones formativas

- La difusión de información sobre las temáticas del convenio en los distintos canales de la organización;
- La toma de contacto con grupos de personas sensibilizadas con el contexto marroquí con el objetivo de que apoyen las actividades de EpD planteadas en el marco del convenio.

En la PAC 2, tras la modificación aceptada por la AECID, además de algunos cambios de forma que no afectan a los objetivos, se ampliaron los beneficiarios de las actividades que actualmente son: la comunidad educativa por un lado y la sociedad en general.

Con la reformulación aprobada se ha fortalecido y fomentado la participación ciudadana impulsando y dinamizando grupos de apoyo a las distintas actividades del Convenio.

Es destacable la apuesta por el teatro como herramienta de sensibilización, siendo el grupo de teatro social del Movimiento por la Paz uno de los grupos apoyo a las actividades del Convenio. Además, se cuenta con otro grupo de apoyo formado por mujeres de origen marroquí que están implicadas de forma muy activa en las actividades planteadas.

La mayor parte de las actividades programadas durante la PAC 2 se han realizado e incluso se ha programado una nueva.

A modo de resumen, podemos citar:

a.- Diseño y producción de material informativo de difusión sobre gobernanza y DDHH en el contexto de Marruecos y puesta en marcha del espacio web²². *2.500 folletos distribuidos, 9 noticias en la pag web de MPDL, 356 visitas a la web,*

b.- Realización de actividades formativas sobre las temáticas del convenio dirigidas a alumnos/as universitarios/as o de educación superior, bachillerato y/o enseñanzas obligatorias.

6 sesiones en centros educativos a 218 alumnos y una sesión en un Master universitario con 53 participantes.

c.- Sesiones de sensibilización y reflexión sobre la temática del Convenio.

4 sesiones de debate y reflexión, una sesión de cine,

²²<http://www.mpd.org/nuestro-trabajo/cooperacion-desarrollo/africa/marruecos#sthash.VTPRo9iy.dpbs>

3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

3.1. PERTINENCIA

Contexto

El contexto político viene marcado por la aprobación de la actual Constitución que reconoce a los ciudadanos y al conjunto de la sociedad civil, derechos y prerrogativas que refuerzan su implicación en los procesos de concepción y puesta en marcha de políticas públicas, tanto a nivel nacional como regional o local²³

El incremento de la implicación de la sociedad civil se inscribe en un proceso, iniciado hace veinte años, de evolución del tejido asociativo, a través de la “participación”, palabra clave en el Marruecos actual, especialmente a partir del lanzamiento, por el rey Mohamed VI, de la Iniciativa Nacional por el Desarrollo Humano (INDH), y mediante la cual se pretende reforzar la colaboración entre los actores asociativos y los responsables políticos locales, así como con los representantes del estado en el ámbito de las políticas socio económicas y de desarrollo.

Tal y como se señala en el informe del barómetro de seguimiento de políticas públicas, desde hace unos años, Marruecos está inmerso en un proceso de reformas. Para ello, se esté poniendo en marcha un marco institucional²⁴ basado en la desconcentración y la descentralización, cuya puesta en marcha necesita de nuevas prácticas de gobernanza local y un proceso de participación y colaboración entre los gobiernos regionales y locales y los representantes de la sociedad civil con el objetivo de asegurar una administración eficaz y eficiente.

El enfoque del Convenio

La mayor parte de las acciones del Convenio se articulan entorno a la sociedad civil, en tanto que actor clave para el desarrollo de la democracia participativa, a través de los mecanismos establecidos por la ley. Además el Convenio interviene en las Comunas, en tanto que actor que debe promover y asegurar la concertación y la participación de otros actores en

²³ Ley Orgánica 113-14 relativa a las comunas y las leyes de lucha contra la violencia de género y refuerzo del rol de las mujeres en la sociedad.

²⁴ Las tres leyes que regulan este tema son : Ley Orgánica (LO) 111-14 relativa a las regiones, la LO 112-14 relativa a las prefecturas y a las provincias et la LO113-14 relativa a las Comunes. Les trae publicadas por Dahir (Décreto Real) el 7 julio de 2015.

los asuntos locales, tal y como establecen las nuevas disposiciones legales²⁵.

Otros programas similares²⁶ de promoción de la democracia participativa se desarrollan en Marruecos, si bien con un enfoque muy diferente del que fomenta el Convenio.

Estos programas tienen como partenaires a las propias Comunas. A partir de ahí se construye el programa y se diseñan actividades, en muchos casos muy similares a las que plantea el convenio. Mayoritariamente son acciones que trabajan con los actores estatales reforzando capacidades y creando espacios de concertación y participación en las propias Comunas. Entendemos que es un enfoque “*de arriba hacia abajo*” en la que la concertación y los mecanismos de participación son ofrecidos por las entidades locales a la sociedad civil.

El Convenio tiene un enfoque diferente puesto que es la sociedad civil la que juega un rol esencial en la puesta en marcha de la democracia participativa en el ámbito local²⁷. Es un enfoque que podemos considerarlo como “*de abajo hacia arriba*”, promoviendo la necesidad de que la sociedad civil participe en la gestión de los asuntos locales y de la necesidad de aprovechar las oportunidades que ofrece la ley en vigor.

La ejecución exige iniciar un proceso lento y complicado ya que pretende romper con inercias de funcionamiento muy ancladas en las Comunas, basadas en los personalismos de los responsables y en la falta de participación de los ciudadanos en los asuntos locales.

Sin embargo, este proceso, pertinente y novedoso, queda a expensas de la aceptación de la creación de estos procesos y mecanismos por parte de los responsables de las Comunas, algo no siempre evidente y que exige un esfuerzo complementario

En consecuencia, los tiempos que marcan los responsables de las Comunas y, sobre todo, su compromiso a aplicar las nuevas disposiciones

²⁵ Las leyes orgánicas de 2014, relativas a las colectividades locales, incitan a que éstas creen mecanismos participativos de diálogo y concertación (art. 81 et 119 de la ley 113-14) y las de (IEECAG).

²⁶ COUNTERPART, GIZ, FAMSI, ...

²⁷ « Elle exerce un contre-pouvoir nécessaire par le biais de l'observation et la surveillance et constitue un relai essentiel entre les citoyens et les collectivités locales. Elle peut faciliter les processus de prise de décision et elle est aussi une force de proposition. (Baromètre 2016)

legales, exigen un esfuerzo complementario de concertación que incide en la eficacia del Convenio.

Tal y como se justifica en el documento de formulación, el Convenio responde a las necesidades y a las prioridades estratégicas del país y de los actores locales, especialmente las de las autoridades locales, siendo el fortalecimiento de capacidades de todos los actores un elemento clave al cual, el Convenio responde de manera clara y precisa²⁸.

Muchas asociaciones marroquíes están inmersas en un ritmo vertiginoso de ejecución de sus proyectos o bien preocupadas por las necesidades financieras, y no consideran prioritarios los objetivos de Convenio.

Esto, añadido al hecho de que la inmensa mayoría de ellas focaliza su estrategia en acciones de desarrollo frente a intervenciones de promoción de la participación democrática, tiene un impacto apreciable sobre la pertinencia, en la medida en que no parece responder a las necesidades prioritarias de las asociaciones.

Sin embargo, como respuesta a este hecho, el Convenio, en su primera fase ha reforzado las actividades de sensibilización de la población con el fin de poner en evidencia las ventajas y la oportunidad de implicarse en los asuntos locales a través de los mecanismos previstos por la ley y otros complementarios.

En cuanto al organismo financiador, AECID, el Convenio es pertinente y alineado con los Objetivos de Desarrollo del Plan Director de la Cooperación Española²⁹, en lo que se refiere a la consolidación de los procesos democráticos y el estado de derecho, así como a la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

Está alineado también con los objetivos específicos sobre la gobernanza democrática y aumento de las capacidades sociales e institucionales y con las diferentes líneas estratégicas de promoción de la democracia representativa y participativa y el pluralismo político.

La pertinencia de Convenio está más allá de toda duda, aunque entendemos que hubiera sido conveniente simplificar la formulación con

²⁸ Ver documento de formulación del convenio y el informe sobre barómetros de seguimiento de políticas públicas.

²⁹ Y con el Plan estratégico de la 'AECID 2014 - 2017

el fin de que sea más coherente con la teoría del cambio que subyace en la intervención³⁰ y que es compartida por el equipo evaluador.

3.2. COHERENCIA

El Objetivo general del Convenio - *Apoyar el proceso de gobernabilidad local en las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda a través de la promoción de los principios de la democracia participativa, prestando una especial atención a la participación de los jóvenes y la igualdad entre hombres y mujeres.*- es coherente con respecto al contexto socio político de Marruecos y al marco jurídico existente. Ningún cambio de prioridades o nuevas necesidades han sido identificados.

Los cuatro ejes de trabajo del Convenio están definidos como objetivos específicos en el marco lógico del documento de formulación³¹ y alrededor de ellos se articulan las actividades. Todos ellos son muy pertinentes, coherentes y complementarios, contribuyendo a reforzar la gobernanza y la democracia participativa a través de la concertación, la participación, la igualdad hombre - mujer y, de modo transversal, la incidencia, estando alineados con contexto nacional y la nueva legislación.

Un aspecto que consideramos importante señalar es que el Convenio focaliza su intervención en el ámbito local, mayoritariamente Comunas rurales que son las instituciones más cercanas al ciudadano. Entendemos que este enfoque es pertinente y coherente con el modelo de intervención propuesto.

Concluimos que existe una coherencia entre los objetivos, resultados y actividades así como con el presupuesto afectado para su realización. En los documentos consultados y en las entrevistas realizadas durante la fase de terreno, no se han apreciado desviaciones importantes en ningún aspecto del Convenio.

³⁰ Creación de mecanismos de concertación, respetando los principios de democracias participativas que permite a las asociaciones o la sociedad civil convertirse en una fuerza de proposición.

³¹ Ver marco lógico reformulado

3.3. COBERTURA

Aunque el colectivo meta del Convenio es la población en general de las 31 Comunas en las que se trabaja, los beneficiarios específicos son las mujeres, los jóvenes y las asociaciones / organizaciones de la sociedad civil, especialmente aquellas que trabajan con las mujeres o los jóvenes. También son beneficiarios directos el personal o los cargos electos de las Comunas, así como otros actores locales o las personas líderes en sus comunidades. En todos los casos, las mujeres son priorizadas en cada categoría de estos colectivos.

Compartimos el razonamiento y la propuesta realizada en el estudio de refuerzo de la línea de base³², de suprimir la categoría de actor local por la de organizaciones de la sociedad civil (OSC) ya que son los principales actores del cambio propuestos por Convenio.

La intervención no ha creado barreras que impidan el acceso de otros colectivos a los servicios ofertados ni ha habido desviaciones en el colectivo meta y específico propuesto en la formulación.

La ejecución de Convenio muestra que las actividades no conciernen solamente a las asociaciones de jóvenes, sino a las organizaciones de la sociedad civil en general, aunque priorizando las asociaciones de jóvenes. Este hecho es consecuencia de la falta de asociaciones de jóvenes, particularmente en el ámbito rural, que trabajen específicamente por y con este colectivo.

No hemos apreciado sesgos en relación a los beneficiarios de la intervención en detrimento de otros colectivos, ni en la fase de identificación ni en la de ejecución.

Aunque el Convenio está infra-dimensionado en cuanto a los recursos humanos y técnicos disponibles, el número de beneficiarios de las diferentes actividades del proyecto realizadas hasta ahora, permiten alcanzar los previstos en la formulación

Sin embargo, tal como subrayado en otros informes, existe un riesgo de duplicación de los beneficiarios de algunas de las actividades de Convenio. La realidad muestra que, en varias ocasiones, nos encontramos con funcionarios o cargos electos que son miembro OSC y viceversa, especialmente en el caso de las mujeres.

³² « -....en supprimant la catégorie générale d'acteurs locaux, en mettant la priorité sur les organisations de la société civile (niveau de connaissance plus faible, aiguillon principale pour un fonctionnement démocratique des mécanismes) et en ajoutant « une prise en compte des jeunes » (approche transversale) »

3.4. FORMULACION DEL CONVENIO

El diseño del Convenio contiene una matriz de planificación general que recoge un Objetivo General de Desarrollo y 4 Objetivos Específicos, cada uno de ellos con dos resultados que contribuyen a la obtención de los mismos. La matriz cuenta con sus correspondientes indicadores, todo ello adaptado a la metodología de intervención de la Cooperación Española.

Observamos que los resultados previstos en la MML del convenio, son coherentes y contribuyen a alcanzar los objetivos específicos del Convenio en el conjunto del territorio de intervención. La formulación de los mismos es adecuada para mostrar una situación alcanzada, según es costumbre en la metodología del ML.

La Matriz del Convenio es única durante los cuatro años de ejecución del mismo, planteando desde el inicio un conjunto de actividades, vinculadas a los resultados, que se van realizando a lo largo de la ejecución del Convenio según el cronograma anual de cada PAC.

Cada una de las actividades se declina trimestralmente en subactividades, algunas comunes a todas las provincias y otras específicas en cada una de ellas. Ver ejemplo de planificación trimestral de alguna de las provincias.

Las actividades podemos agruparlas en cuatro bloques:

Sensibilización tanto en género como en mecanismos de participación y democracia participativa.

Concertación, mediante la realización de numerosas reuniones, talleres o seminarios de promoción de los mecanismos de participación,

Formación en las diferentes áreas de intervención.

Incidencia mediante seminarios y encuentros.

Las actividades son complementarias permitiendo alcanzar los resultados previstos.

Entendemos que la formulación es coherente y apropiada para la generación de un proceso de cambio en el modelo de gobernanza local.³³

³³ Ver teoría del cambio expresada en los párrafos anteriores.

Las fuentes de verificación previstas son adecuadas y permiten la comprobación de los indicadores, aunque algunas de ellas sean costosas de obtener, por ejemplo, como las listas de participantes en acciones de sensibilización³⁴.

El cronograma de ejecución previsto en cada año es coherente y parece adecuado para obtener los resultados previstos, aunque especialmente durante la PAC 1, hayan surgido las dificultades propias de la puesta en marcha de un Convenio complejo, así como las derivadas de la dimensión y dispersión de las zonas de intervención, tal y como analizaremos los apartados siguientes.

Según nuestras apreciaciones, los factores de riesgo y las hipótesis han sido bien identificadas, dado que no ha habido cambios significativos en relación a la formulación inicial y los escasos cambios sobrevenidos, no parecen tener efectos negativos para la obtención de los resultados y de los objetivos previstos.

El conjunto del ML es complejo y, en consecuencia, no ha favorecido que las asociaciones se apropien y visualicen en su conjunto la estrategia del Convenio, dificultando la comprensión del proceso de trabajo y, sobre todo, la medición de ciertos indicadores y su relación con las actividades.

Se aprecia que una gran parte de los indicadores, tal y como estaban formulados inicialmente, son difícilmente verificables y comprensibles, entendemos que debido a que la temática del Convenio es, en ocasiones, “intangible”.

A finales de la PAC2 , tras el análisis del estudio de refuerzo de la LB³⁵, se reformularon algunos resultados e indicadores que han permitido precisar 3 de los resultados del ML y, especialmente, racionalizar los indicadores y mejorar su medición.

El equipo evaluador valora positivamente la reactividad del equipo del consorcio para mejorar la formulación del Convenio y responder así a las necesidades de sus socios locales. El estudio de refuerzo de la Línea de Base ha permitido dotar de mayor coherencia a la intervención y mejorar la eficacia de la misma.

³⁴ Sin embargo, las asociaciones disponen de medios alternativos a las listas de participantes en las actividades de sensibilización: conteo de los folletos entregados o conteo visual.

³⁵ Ver Estudio y escrito de aceptación de las modificaciones propuestas

En cualquier caso queremos comentar que compartimos un aspecto importante del mencionado estudio³⁶, en lo que se refiere a la conveniencia de refundir dos objetivos específicos (1 y 3) en unos solo que contemple el trabajo realizado con la sociedad civil, en tanto que actor principal del cambio propuesto por el Convenio, priorizando el trabajo con los jóvenes de forma transversal.

3.5. EFICACIA

Durante el período evaluado, se han evidenciado las dificultades derivadas de trabajar en una temática novedosa y complicada cuyos resultados se verán a medio y largo plazo. El Convenio plantea el apoyo a procesos que generan cambios de comportamientos, costumbres y procedimientos tanto de personas como de las instituciones locales. Es preciso recordar que la intervención tiene que realizar actividades y obtener los resultados previstos conforme a los tiempos y a los procedimientos administrativos del financiador.

El informe de seguimiento de las PAC's 1,2, han estado disponibles para la comprobación de la ejecución de las actividades, si bien en el transcurso de la evaluación hemos podido obtener información complementaria para verificar el grado de cumplimiento de las actividades y resultados.

Con respecto a las actividades

El convenio ha desarrollado casi todas las actividades previstas en la formulación de las PAC 1 y 2, con ligeras modificaciones sobre el cronograma previsto, presentando un nivel de ejecución muy elevado.

Tomando en consideración el periodo que abarca de junio 2015 a diciembre 2016³⁷ y tal y como se detalla en el apartado de Evidencias encontradas³⁸, podemos señalar, de forma resumida, las principales actividades realizadas agrupadas por líneas de trabajo:

³⁶ *Nous pensons que la désignation des « acteurs locaux » comme groupe cible n'est pas pertinente. Bien que les élus ou les fonctionnaires soient des parties prenantes essentielles du projet à prendre en compte, les organisations de la société civile restent le coeur de cible. D'une part, parce que la priorité en matière de renforcement de capacité doit leur être accordée, eu égard aux résultats de la ligne de base en matière de niveau de connaissance. D'autre part, parce que la refonte de la gouvernance locale dans un sens plus démocratique repose sur leur capacité d'initiative et de proposition pour contrebalancer l'autorité du pouvoir communal. Enfin, il est nécessaire de faire référence aux jeunes dans le cadre d'une fusion avec l'objectif 3.*

³⁷ Ya que consideramos junio 2015 como fecha de inicio real de las actividades directamente ligadas a los resultados.

³⁸ Para más detalles puede consultarse los informes de las PAC 1 y 2, así como los informes del Comité SEAR.

- 121 caravanas y campañas de sensibilización sobre les diferentes temáticas del Convenio: Democracia participativa, participación de la juventud, derechos de las mujeres e igualdad de género.
- Más de 30 formaciones en les 3 provincias diferentes temáticas: masculinidad positiva, *leadership*, técnicas de proposición e incidencia, formación de formadores, planificación, empoderamiento de mujeres líderes, etc.
- Más de 43 talleres en las tres provincias y en Rabat, concebidos como espacio de debate y reflexión, para la identificación y planificación de temáticas y actividades, con los actores locales sobre todos los ejes de intervención del Convenio.
- Más de 50 encuentros y reuniones de concertación con los actores y beneficiarios del Convenio, especialmente para identificar, sensibilizar y debatir sobre el desarrollo o creación de mecanismos de participación, especialmente sobre las Instancias o los Grupos de Apoyo a la Participación.
- Más de 10 actividades complementarias y transversales: estudios, auditorías, evaluaciones,

Se aprecia que la dinámica de trabajo ha sido muy ejecutiva

Aunque el marco lógico de la intervención no cuantifique ni precise las actividades que hay que realizar³⁹, se observa que se han realizado un gran número de actividades en las tres provincias, lo que ayuda a la obtención de los resultados de modo muy eficaz⁴⁰.

Las asociaciones de mujeres que trabajan para la igualdad y contra la violencia de género, incluidas los tres socios locales⁴¹, disponen de una gran experiencia de trabajo en la temática de igualdad de género y lucha contra la violencia ejercida contra las mujeres. Es por ello que, las actividades realizadas en este eje (Objetivo Específico 2) presentan mayor

³⁹ Las actividades de la formulación se declinan en sub actividades, siendo las mismas precisadas en la planificación trimestral de cada socio local.

⁴⁰ Con objeto de no ser repetitivos con detalles de actividades, cifras de beneficiarios o alcance de indicadores, a lo largo de todos los apartados de este informe hacemos referencia a una serie de documentos (informes de CP, SEAR o PACs) son los que se muestra un detalle preciso de las actividades realizadas en cada provincia y por cada socio local.

⁴¹ LDDF, AFFA y Ain Ghazal

eficacia. El grado de ejecución es similar en las 3 provincias de intervención y a nivel nacional.

Es importante señalar que durante el período evaluado PAC 1 y 2, además de las actividades de organización de los equipos de trabajo y de la creación de mecanismos y procesos de trabajo en un Convenio complejo, las actividades han sido enfocadas a la sensibilización de los actores locales sobre los mecanismos de participación y la igualdad de género - incluido la lucha contra la violencia de género-; la formación de dichos actores, especialmente las mujeres, y la mejora de la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil.

Encontramos pertinente y eficaz haber planificado el trabajo de esa manera, ya que las actividades realizadas permiten sentar las bases y consolidar el proceso iniciado, como paso previo y necesario que permita, en las siguientes PACs, focalizar el trabajo en la concreción, refuerzo y consolidación de los mecanismos participativos y de concertación, contribuyendo, de esta manera, al proceso de cambio democrático en los municipios.

Todos los actores señalan que la concertación con los actores locales no ha sido suficientemente trabajada, elemento que consideramos como fundamental para el cumplimiento de los objetivos de Convenio. El reducido número de reuniones de concertación mantenidas entre el equipo de gestión⁴² del Convenio y el conjunto de actores locales, no ha favorecido la apropiación de los objetivos por parte de los beneficiarios ni ha consolidado un sentimiento de participación en un proceso nuevo.

Consideramos que la insuficiente concertación deriva de una dinámica ejecutiva del Convenio que ha dejado poco espacio a la reflexión estratégica, lo que impide que las asociaciones partenaires se apropien de la visión estratégica de Convenio así como los procesos previstos.

Sin embargo, es preciso señalar que desde el inicio de la PAC3 apreciamos que los responsables del Convenio están poniendo en marcha mecanismos y procesos de reflexión que ayudarán a definir y precisar el tipo de actividades necesarias para el fortalecimiento, incluso la creación, de los mecanismos de participación previstos: IEECAG y el GAP. El equipo evaluador entiende que es necesario consolidar este proceso de reflexión.

⁴² Especialmente de los técnicos locales y coordinadores provinciales

La presencia sobre el terreno de los técnicos y del personal del EA ha sido insuficiente, lo que ha limitado el acompañamiento de los actores locales en el proceso de fortalecimiento y consolidación de los mecanismos participativos. Además, el seguimiento de la transmisión a resto de beneficiarios de los conocimientos y herramientas, que algunos beneficiarios de los diferentes colectivos participantes en el Convenio habían adquirido en las diferentes formaciones, ha sido casi inexistente.

Con respecto a los resultados

Con relación a las 35 actividades programadas en Convenio durante el período evaluado, particularmente en el PAC 2, 25 actividades, sobre un total de 27 (según los códigos de actividad del marco lógico) han sido realizadas correspondiendo a los 4 objetivos específicos propuestos y a los 8 resultados esperados en Marruecos.

Tal y como hemos señalado anteriormente, todos los actores consultados, y verificado en los informes de seguimiento, la ejecución de Convenio ha tenido una dinámica muy ejecutiva y no suficientemente reflexiva sobre el impacto de las actividades y su contribución al alcance de los resultados previstos.

Aunque la capitalización de las experiencias y de los procesos iniciados en la intervención esté prevista en las PACs 3 y 4, la dinámica creada complica, por el momento, la obtención de este elemento, que consideramos muy importante para el Convenio.

Durante el PAC1, la mayor parte de las actividades se concentraron sobre la identificación tanto de los beneficiarios potenciales como de la Comunas dispuestos a participar en las acciones concretas diseñadas por el Convenio dirigidas a poner en marcha y fortalecer los mecanismos de participación. Es en la PAC2, particularmente durante los cuatro últimos meses, cuando las actividades comenzaron a ejecutarse de modo continuo y con una planificación más rigurosa y en consecuencia, se apreció una concentración, quizás excesiva de actividades en este periodo.

Para resumir lo que precede, después de haber analizado el nivel de ejecución de las actividades y el avance de los indicadores formulados, consideramos que el nivel de obtención de los resultados es:

Resultados previstos	Nivel de obtención
R.1.1. Las nuevas disposiciones constitucionales y legislativas en materia de democracia participativa y los conceptos de éstas con conocidos y contribuyen a la mejora de la comunicación entre los actores locales	Elevado
R.1.2. Las capacidades de los actores locales en materia de democracia participativa mejoran, los mecanismos locales existentes mejoran y las buenas prácticas se ven reproducidas	Posible
R.2.1. El nivel de predisposición de la población en relación a la igualdad entre hombre y mujeres a mejorado gracias a las iniciativas de sensibilización (actividades artísticas, culturales, etc.) y de masculinidad positiva.	Elevado
R.2.2. Las capacidades de las mujeres interesadas por la participación política son reforzadas y las Comisiones de Paridad e Igualdad de Oportunidades de las comunas de las zonas de intervención son sensibilizadas y acompañadas en su misión y las Agendas Asociativas de Igualdad son aplicadas.	Elevado
R.3.1. Las capacidades de organización formal e informal de los jóvenes son reforzadas	Elevado
R.3.2. Se han puesto en marcha mecanismos de participación y diálogo con las instituciones locales	Posible
R.4.1. Las organizaciones de la sociedad civil de las zonas de intervención ponen en marcha acciones de incidencia en relación a la democracia participativa, la igualdad entre hombres y mujeres y sobre el papel de la juventud.	Posible
R.4.2. Las dinámicas y mecanismos de incidencia política a nivel local interactúan con las dinámicas nacionales e internacionales	Posible

Con respecto a los indicadores

En lo que se refiere al alcance de los indicadores previstos en la formulación, se estima que el 89 % de los indicadores previstos en la PAC1 y el 71 % de los previstos en la PAC2 se han alcanzado totalmente y el resto de modo parcial. Así, el 46 % de los blancos de los indicadores (acumuladas para todo el Convenio) previstos en el marco lógico del Convenio se han alcanzado desde el inicio de las actividades⁴³.

⁴³ A partir de los datos de los informes de la PAC 1 y 2.

El sistema de seguimiento ha permitido, por el momento, medir el alcance de los indicadores de forma cuantitativa. Por el momento, el nivel de alcance de los indicadores es satisfactorio a nivel cuantitativo⁴⁴.

Sin embargo, consideramos que lo más importante es que los indicadores puedan mostrar los cambios y los procesos referidos por Convenio. Por el momento, los indicadores cualitativos propuestos, que creemos que son insuficientes y que no están suficientemente medidos, quizás debido al tipo de actividades planificadas para este período.

Aun comprendiendo las dificultades de medir los indicadores en este tipo de intervención - generar procesos de cambio-, y sabiendo que este tipo de indicadores serán medidas al final de Convenio, creemos que la presencia en el terreno y el seguimiento, especialmente en lo que se refiere a la aplicación de las formaciones dispensadas o de los procesos iniciados, habría permitido iniciar una evaluación cualitativa de los indicadores.

A partir de la PAC 3 se ha reforzado y precisado la medición de los indicadores, siguiendo algunas indicaciones del estudio de refuerzo de Línea de Base⁴⁵. Todas ellas son pertinentes y permitirán mejorar su medición, comprensión y el análisis cualitativo del alcance de los mismos.

El alcance de los indicadores previstos en la formulación inicial del Convenio es, en este periodo, satisfactorio, al igual que el alcance de aquellos que han sido modificados tras el informe de refuerzo de la Línea de Base.

Con respecto a los objetivos específicos.

Los Indicadores de los Objetivos Específicos están formulados como acciones concretas y cuantificadas que el Convenio ha promovido: propuestas presentadas a las Comunas por la OSC, recomendaciones hechas y tenidas en cuenta, iniciativas consensuadas y puestas en marcha en las Comunas, etc.

Tal y como hemos señalado anteriormente, en este periodo evaluado las actividades se han focalizado en sentar las bases de trabajo, a través de la concertación, información y formación, como paso previo a poner en

⁴⁴ Ver cuadro de seguimiento de indicadores tanto de los informes de las PACs como del Comité SEAR de 7 de abril de 2017.

⁴⁵ Ver estudio de refuerzo de la Línea de Base

marcha los mecanismos de participación y que éstos puedan constituirse como fuerza de proposición en las Comunas.

Es por ello que en este momento, no se aprecia un avance cualitativo de indicadores de los OS del Convenio y resulta difícil poder medir o analizar los mismos.

Entendemos que la dinámica creada, especialmente a partir de finales de la PAC 2, va a contribuir al final de la intervención a obtener un grado elevado de cumplimiento de los objetivos específicos y que el Convenio alcanzará estos objetivos de forma eficaz.

Conclusión

Las reuniones⁴⁶ mantenidas con los actores locales y los beneficiarios, los informes sobre la ejecución de Convenio y en una menor medida de la observación directa, confirman la lógica de intervención diseñada para la ejecución de Convenio.

Así, en la primera fase de la intervención, que comprende la PAC 1 y 2, se ha concentrado en las actividades que han permitido consolidar los principios de la intervención, favorecer y reforzar los espacios de concertación entre los diferentes actores locales y responder a las necesidades formativas de los beneficiarios para que a partir del PAC 3, los resultados y objetivos diseñados puedan alcanzarse.

De ese modo, apreciamos que el Convenio está avanzando de manera significativa y eficaz, contribuyendo obteniendo los resultados esperados⁴⁷, en lo que se refiere a:

a.- Sensibilizar a la población en general, y a las OSC en particular, sobre el derecho de participación y los mecanismos existentes en las nuevas leyes así como sobre la importancia / necesidad de comprometerse en la gestión de los asuntos públicos. *Ver informes de las caravanas y campañas de sensibilización realizados con relación a R.1.1. (Casi 20.000 personas sensibilizadas).*

b.- Iniciar un proceso de concertación y de diálogo con las autoridades y actores locales con el fin de favorecer la creación y la consolidación de los mecanismos de participación promoviendo la apropiación de este proceso. *Por lo menos una reunión por Municipio*

⁴⁶ Incluidas entrevistas, focus groupe, etc.

⁴⁷ Ver detalle de las actividades en los informes de las PAC 1 y 2 así como del Comité SEAR

con conjunto de actores así como las numerosas reuniones y encuentros informales que se efectuaron en los municipios con diferentes actores y autoridades locales. R1.2 y R.3.2.

c.- Sensibilizar e informar a la población sobre los mecanismos de lucha contra la violencia basada en el género y la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en las esferas públicas y privadas, así como formar a agentes de masculinidad positiva. *Ver caravanas, jornadas, seminarios, reuniones y otros acontecimientos realizados por las asociaciones de mujeres en diferentes ámbitos y espacios. R.2.1*

d. Capacitar a las organizaciones sociales, especialmente las que trabajan con jóvenes y con mujeres, así como un número elevado de actores locales, para dotarles de herramientas que refuercen su trabajo en los mecanismos participativos promovidos por el Convenio. También ciertas formaciones han sido impartidas para profundizar sobre la participación de las mujeres a la vida política y en el fortalecimiento de las capacidades de gestión del OSC. *Ver la lista de formaciones y de talleres dispensadas a lo largo de Convenio. R.3.1; R.2.2 y R.4.1.*

e. Iniciar un proceso de concertación, de acompañamiento y de formación de los miembros de las Instancias, especialmente de las mujeres líderes, con objeto de promover su formalización, dotarlas de procedimientos y mejorar las competencias de sus miembros. *Ver actividades realizadas en relación con Resultado 2.2.*

f.- No en todas las Comunas, pero la **mejora de la autonomía personal de las mujeres** miembros de las Instancias, es uno de los aspectos más significativos y más observables en las visitas de terreno, aunque sea una apreciación subjetiva- *Contribuye al alcance del OS2*

g.- Además de las formaciones en materia de las técnicas de **incidencia**, el Convenio ha realizado talleres y encuentros de reflexión y de debate que favorecen la creación de dinámicas de incidencia política tanto al nivel local como nacional. *Ver la lista de talleres y jornadas de reflexión. R.4.2.*

h.- Desarrollo de la Educación para el Desarrollo en lo que se refiere a la sensibilización de los alumnos, y de la población en general, sobre los procesos democráticos en Marruecos utilizando un enfoque de derechos y potenciando la participación de la juventud.

FACTORES DE RIESGO

Aunque a lo largo de este informe, algunos elementos sobre los riesgos han sido señalados, queremos hacer una recapitulación breve de los factores de riesgo en la ejecución de Convenio, y que pueden influir sobre el cumplimiento de los objetivos previstos y la eficacia del mismo. No obstante, queremos significar que los dos últimos Comités de Seguimiento, así como el Comité SEAR⁴⁸, comenzaron a tomar medidas que ayuden a paliar estos riesgos:

- a.- En el caso que Comité de Seguimiento no sea reactivo, las actividades podrían concentrarse en el último trimestre de 2017, debido al período de *Ramadán*, festividad del *Aid Kebir*, y de las vacaciones estivales, períodos de disminución y ralentización de las actividades.
- b.- Procedimientos lentos en cuanto a la concreción de espacios o mecanismos de reflexión y, aunque esté previsto para el PAC 3 y 4, para iniciar la capitalización de los procesos iniciados.
- c. - Una visión estratégica de Convenio poco compartida entre los actores, especialmente en cuanto a los procesos iniciados y a la teoría del cambio de la intervención.
- d.- Mantenimiento de una estructura centralizada de trabajo que no favorece la toma de decisiones al nivel provincial.
- e.- Los procedimientos administrativos son pesados lo que, junto al número elevado de actividades en las tres zonas y a la necesidad de consolidarlos los informes a nivel del socio principal, provoca “*cuellos de botella*” que limitan la eficiencia y la eficacia de Convenio.
- f.- La falta de coordinación entre los socios locales, tanto a nivel local, como interprovincial o nacional, hace que en la inmensa mayoría de los casos, el trabajo de terreno con las Comunas sea realizado de forma individual por cada socio, lo que limite la eficacia de Convenio.
- g.- Una insuficiente presencia sobre el terreno de socios locales y de EA-Rabat, que limita el necesario acompañamiento metodológico que necesitan los procesos iniciados.

⁴⁸ Enero y abril de 2017

h.- Un trabajo cotidiano y, salvo las caravanas y otras campañas de sensibilización, unas actividades que se realizan alejadas de las Comunas rurales.

i.- Una sociedad civil insuficientemente implicada con los procesos promovidos por el Convenio.

3.6. EFICIENCIA

El Convenio ha sido financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco de la convocatoria de subvenciones a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de Convenios de cooperación al desarrollo, correspondiente al año 2014, con una duración prevista de 48 meses y código 14-CO1-413

El Convenio tiene un presupuesto total de 2.595.000 euros, de los cuales 2.500.000 euros provienen de la subvención de la AECID, que representa el 96 % del presupuesto total y el resto, son aportados por la agrupación⁴⁹ de ONGD responsables y encargadas de la ejecución mismo.

En el transcurso de la evaluación, hemos contado con todos los informes de seguimiento económico del conjunto del Convenio, así como de los informes internos de consumo del presupuesto. Ello, nos ha permitido hacer un análisis del gasto efectuado y obtener una visión del grado de consumo global del Convenio.

En general, en el transcurso de la evaluación no se ha detectado que se hayan producido riesgos importantes que podrían haber afectado al desarrollo del Convenio.

Con respecto a la Planificación del Convenio⁵⁰

La población directamente beneficiaria del Convenio es de aproximadamente 24.000 personas⁵¹, tanto a nivel local como nacional, realizando actividades en 31 comunas, mayoritariamente rurales, de las provincias de Larache, Alhucemas y Oujda.

⁴⁹ MPDL et OXFAM

⁵⁰ Un mayor detalle puede consultarse en el documento de formulación del convenio.

⁵¹ Ver detalle exhaustivo en el documento de formulación

En su diseño original, el Convenio parece que fue bien planificado con respecto a los recursos necesarios para la ejecución de las actividades previstas.

Este cuadro refleja la distribución de la subvención AECID por cada uno de los 4 años de ejecución del Convenio⁵² en lo que se refiere a costes directos:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Presupuesto AECID (Euros)	475.974	601.344	602.227	520.455	2.200.000

A este presupuesto hay que incluir el remanente del anterior Convenio AECID 10-CO1-096 ejecutado por Oxfam Intermón que asciende a 53.819,84 euros, de los que 40.165,40 han sido presupuestados para la PAC2.

EL siguiente cuadro muestra el presupuesto previsto acumulado en las dos PACs repartido por las partidas presupuestarias señaladas por AECID en la formulación.

PRESUPUESTO GLOBAL DEL CONVENIO 14-CO1-413 ⁵³				
PARTIDAS	Contribuciones exteriores (normalmente de España) efectivo			% global
	PAC 1	PAC 2	TOTAL	
A.I. COSTES DIRECTOS CORRIENTES				
A.I.1. Evaluación Externa	0,00	8.500,00	8.500,00	1%
A.I 2. Auditorias	6.250,00	6.250,00	12.500,00	1%
A.I.3. Otros servicios técnicos (capacitaciones, seminarios, diagnósticos, informes, y otros servicios externos)	125.623	111.026,12	236.649,37	22%
A.I.4. Arrendamientos de terrenos, inmuebles y equipos,	7.077	8.953,75	16.030,90	1%
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables	11.215	12.323,11	23.537,78	2%
A.I.6. TOTAL PERSONAL	226.924,88	261.831,01	488.755,89	45%
A.I.6.1 Personal Local	151.924,88	186.831,01	338.755,89	31%

⁵² Es el resultado de prorratear por países los gastos regionales, de educación para el desarrollo, otros gastos directos conjuntos (gastos de identificación, seguimiento, evaluación, personal y auditoría)

⁵³ No incluye los gastos de identificación ni costes indirectos

A.I.6.2 Personal Expatriado	56.250,00	56.250,00	112.500,00	10%
A.I.6.3 Personal en Sede	18.750,00	18.750,00	37.500,00	3%
A.I.6.4 Personal voluntario	0,00		0,00	
A.I.7. Viajes,alojamientos y dietas	89.075,86	168.268,06	257.343,92	24%
A.I.8. Fondos rotatorios	0,00		0,00	
A.I.9. Gastos financieros (gastos bancarios por transferencias y en la cuenta del proyecto)	1.250,00	1.250,00	2.500,00	0,25%
Otros - EPD		10.000,00	10.000,00	1%
TOTAL A.I.COSTES DIRECTOS CORRIENTES	467.415,81	588.402,05	1.055.817,86	98%
A.II. COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN				
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	8.558,56	12.941,71	21.500,27	2%
TOTAL A.II COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN	8.558,56	12.941,71	21.500,27	2%
TOTAL COSTES DIRECTOS	475.974,37	601.343,76	1.077.318,13	100%

El presupuesto disponible así como la distribución de las partidas parecen apropiados con relación a la naturaleza de las actividades y del Convenio. Se observa que un gran porcentaje del presupuesto (el 45 % del global) está destinado a gastos de personal, local y expatriado, que son recursos necesarios e intrínsecos a una intervención como la propuesta en el Convenio que exige un acompañamiento continuo de los beneficiarios y un seguimiento de proximidad de las actividades a lo largo de todo el proceso.

Los gastos de viajes y alojamiento, aunque pudieran parecer elevados, se explican por la diversidad de acciones, actividades y sobre todo por la dispersión geográfica del Convenio, que exige un seguimiento y coordinación más cercana.

Sin embargo, la naturaleza del proyecto, así como la dispersión geográfica de las Comunas beneficiarias, unido a las dificultades de ejecución señaladas, exigiría más recursos humanos y materiales para desarrollar el necesario trabajo de proximidad en las Comunas y acompañar a los diferentes actores locales en los procesos iniciados.

En definitiva, el Convenio está sobredimensionado con respecto a los recursos disponibles para su ejecución.

Con respecto a la ejecución

La ejecución presupuestaria de los costes directos a 31 de diciembre de 2016 es de 854.000⁵⁴ euros sobre un presupuesto formulado total de 1.117.700 euros, lo que supone alrededor del 70% de ejecución financiera en los dos primeros años.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la intervención y el retraso acumulado durante la PAC 1- debido a numerosos factores ya mencionados anteriormente en este mismo informe-, encontramos adecuado y eficiente el nivel de ejecución presupuestaria del Convenio.

Además, tal y como se aprecia en el informe del Comité SEAR de abril de 2017, en el transcurso de la PAC 3 hay un relanzamiento de las actividades y el nivel de ejecución se está acelerando, al mismo tiempo que los resultados se van obteniendo.

Se aprecia que los costes de las formaciones y de las actividades relacionadas con la concertación, seminarios, eventos o encuentros, están muy estructurados⁵⁵, estando adaptados a los usos y costumbres locales. En los informes de seguimiento puede observarse como, con respecto a los recursos empleados, el número de cursos de formación realizados y los beneficiarios de los mismos es elevado.

Así mismo, el sistema aplicado para las indemnizaciones por desplazamiento, alojamiento y manutención de los participantes en las formaciones y otros eventos, así como al personal de los socios locales⁵⁶, es adecuado y similar al aplicado en otros proyectos.

En general, tras haber consultado los costes detallados de cada actividad, encontramos que son adecuados y permiten ejecutar las actividades correctamente y contribuyendo a alcanzar los resultados de forma eficiente.

Concluimos que el Convenio está trabajando de forma eficiente teniendo en cuenta que:

⁵⁴ El Convenio está auditado anualmente. En el momento de realizar esta evaluación no estaba disponible el certificado anual de auditoría, por lo que las cifras y los porcentajes de ejecución financiera de la PAC 2 no son definitivos, aunque son muy próximos a la realidad.

⁵⁵ Ver informes internos de seguimiento financiero por acción.

⁵⁶ Si bien es cuestionado por algunos de los beneficiarios o técnicos, de las formaciones

- El trabajo se hace en un ámbito geográfico muy disperso (31 Comunas de tres provincias alejadas entre ellas;
- El número elevado de actividades realizadas :
 - 121 caravanas et campañas de sensibilización.
 - Más de 90 cursos de formación.
 - Más de 43 talleres,
 - Más de 50 encuentros et reuniones de concertación
 - Más de 10 actividades complementarias y transversales: estudios, auditorías, evaluaciones internas, etc.
- El elevado número de beneficiarios alcanzados por el momento (alrededor de 20.000)
- Los recursos humanos disponibles (2 técnicos y un coordinador) para la ejecución de las numerosas actividades en cada provincia
- El pertinente reparto del presupuesto y el aceptable nivel de ejecución del mismo.

Con respecto a los mecanismos de gestión

El sistema de seguimiento de la gestión de Convenio es adecuado y eficaz. Se han puesto en marcha los Comités SEAR y de Pilotaje / Seguimiento, concebidos como mecanismos y herramientas que permiten conocer en cada instante la evolución de las actividades, los gastos efectuados y el cumplimiento de los indicadores. En consecuencia, tras un análisis pueden aportar las orientaciones necesarias, precisar el enfoque y aportar más coordinación, que permitan una correcta ejecución de las actividades.

Haber puesto en marcha estos Comités, que funcionan de manera similar a una Unidad de Gestión, parece pertinente y favorece la eficiencia del Convenio.

Además de los Comités, que se reúnen cada tres meses, la gestión cotidiana corre a cargo del personal de MPDL, OI y, particularmente del EA-Rabat, estando en comunicación permanente con los técnicos y coordinadores sobre el terreno tanto telefónicamente como mediante el correo electrónico. Aunque no muy frecuentes, algunas reuniones a nivel provincial, son también realizadas.

Las reuniones de coordinación de las ONGD responsables de la ejecución y gestión del Convenio son permanentes, siendo el EA el encargado de administrar Convenio con los socios locales en las 3 provincias y de establecer los mecanismos de coordinación nacional necesarios.

El manual de gestión interno elaborado por MPDL y OXFAM con las contribuciones del EA y puesto a la disposición de los socios es pertinente, adecuado y profesional. El manual facilita la ejecución de las actividades, su seguimiento y la rendición de cuentas.

Sin embargo, algunos elementos limitan la eficiencia de estos mecanismos de gestión:

- Las normas de gestión financiera son, a veces, muy rígidas limitando la eficiencia e influyendo sobre el desarrollo de las actividades y, en consecuencia, la eficacia de Convenio.
- El hecho de que las actividades sean ejecutadas en 3 provincias alejadas entre sí, con 6 socios locales y un socio principal a nivel, con sede en Rabat, exige un esfuerzo importante de coordinación y de planificación de las actividades, con el fin de que los socios locales la necesaria unidad de criterios y de comprensión estratégica de las actividades que mejoren la ejecución de Convenio.
- El escaso acompañamiento y trabajo de proximidad para que los actores locales puedan consolidar el proceso sobre el terreno pero que, al mismo tiempo, promueva la reflexión necesaria y les aporte un valor añadido a los socios locales que les permita alcanzar los resultados previstos.
- La coordinación y el acompañamiento de los socios locales por parte de las organizaciones responsables de Convenio - MPDL, EA y OXFAM-, es insuficiente, tal como señalado por todos los socios y mencionado en este informe en la sección de " Evidencias encontradas".
- La relación entre los socios locales es insuficiente. Es necesario reforzar la coordinación y la comunicación entre el EA y el resto de socios y, especialmente, entre los propios socios. Las reuniones periódicas para mostrar los progresos de Convenio y la planificación trimestral son insuficientes para compartir una visión unificada de la intervención, lo que limita la eficiencia.
- El personal de gestión del proyecto trabaja mucho y bien, pero la planificación de actividades en los fines de semana puede conculcar

sus derechos laborales y, según manifiestan los propios responsables técnicos locales, provocar una disminución de beneficiarios, limitando la eficacia y la eficacia.

- Un aspecto que hay que tener en cuenta, aunque es un factor totalmente externo al Convenio y no controlable por el consorcio, es el efecto negativo que tiene la excesiva rotación de personal, coordinadores y técnicos, en consecuencia, el personal contratado para suplirlos necesita un tiempo de adaptación para conocer el terreno y las especificidades de las actividades y del Convenio.

Esto tiene inevitablemente un efecto sobre la eficiencia de Convenio en la medida en que los cambios de personal, sobre todo en puestos de responsabilidad, perturban, a veces de un modo intangible, los procesos generados.

Con respecto a los partenaires locales

La principal contraparte del Convenio, EA, tiene experiencia contrastada en ejecución de proyectos y en trabajo en red con Asociaciones locales de todo el país, además de disponer de las capacidades y recursos necesarios para la coordinar, y ejecutar en algunos casos, las acciones del Convenio.

Es conocido que EA dispone de suficientes recursos humanos⁵⁷ capacitados para aportar un valor reflexivo y estratégico al resto de socios locales en la ejecución del Convenio.

Sin embargo, apreciamos que ni su experiencia ni su *saber hacer* en temas de promoción de la democracia participativa, han sido utilizados para facilitar y acompañar a los socios locales en los procesos de cambio propuestos por el Convenio.

Los socios locales (*LDDF, ECODEL, Bades, AFFA, Ain Gazhal y ACODEC*), llevan muchos años trabajando en proyectos de Cooperación con diversos partenaires, muchos de ellos con financiación AECID. Ello ha permitido que el personal local contratado por el Convenio tenga una experiencia contrastada en la ejecución de proyectos, aportando un valor añadido que está permitiendo mejorar la eficiencia de los mecanismos de ejecución.

En general, comprobamos que los equipos del personal local están sobrecargados de trabajo y realizan un esfuerzo personal considerable.

⁵⁷ Voluntarios o miembros de la asociación

Pensamos que esto puede representar una amenaza para el desarrollo de las actividades y provocar, en caso de dimisiones, una pérdida del conocimiento adquirido en el Convenio, ya que no hemos tenido conocimiento de mecanismos que permitan inventariar el conocimiento o iniciar procesos de capitalización de la experiencia, en el seno de las organizaciones partenaires.

Destacamos la experiencia y capacidades, adquiridas a lo largos de muchos años de experiencia, de las asociaciones que trabajan en la componente de género⁵⁸ - *FDLDF, AFFA y Ain Gazhal* – lo que está permitiendo alcanzar los principales efectos detectados hasta este momento.

Sin embargo, aunque los socios locales tengan las capacidades necesarias para ejecutar las actividades, creemos que necesitan un refuerzo en los que se refiere a la conceptualización y la definición de las estrategias promovidas por Convenio.

Conclusión

El presupuesto inicial ha estado repartido de forma coherente entre las partidas presupuestarias y el consumo realizado hasta el momento no está sobrepasando ninguna de ellas, manteniéndose las previsiones presupuestarias.

Teniendo en cuenta el grado de avance del Convenio y las actividades realizadas hasta el momento⁵⁹, encontramos que el presupuesto consumido hasta el momento está permitiendo cumplir los resultados previstos de forma eficiente.

Se constata que, aunque la mayoría de actividades está en plena ejecución, el número de beneficiarios, directos e indirectos, es elevado con respecto a las previsiones iniciales.

Aunque el cronograma de actividades no se ha mantenido de forma rigurosa, el nivel de ejecución técnica y financiera hasta el momento es razonable. Las previsiones y la dinámica observada apuntan a que se cumplirán al 100% al final del período de ejecución.

Aunque el Convenio está sobredimensionado con respecto a los recursos humanos y técnicos disponibles, lo que constituye uno de los principales

⁵⁸ Sector prioritario en numerosos programas de cooperación que ha permitido reforzar sus capacidades.

⁵⁹ Ver informe técnico y financiero de la PAC 1 y 2

riesgos que podría limitar el alcance de los objetivos, por el momento los recursos financieros están transformándose en los resultados previstos y, por lo tanto, desarrollándose de forma eficiente.

3.7. IMPACTO / SOSTENIBILIDAD

No se pretende medir el impacto, tanto por ser una evaluación intermedia como por el hecho de tratar una temática cuyo impacto se apreciará a medio y largo plazo.

Este proyecto de gobernanza, que tiene por objeto poner en marcha nuevos procesos, nos coloca frente a la dificultad en aislar los cambios producidos por las diferentes acciones de Convenio con respecto a otros procesos iniciados en la zona de intervención

Sin embargo, podemos citar algunos efectos observados que ayudan a visualizar la tendencia del impacto del Convenio, especialmente en lo que se refiere a los procesos que permiten activar o reforzar los mecanismos de participación democrática en las Comunas.

3.7.1 Efectos

- Fruto de numerosas campañas de sensibilización y de las reuniones de concertación, se aprecia que la población en general y los beneficiarios del Convenio – asociaciones, mujeres, funcionarios, cargos electos, - están más y mejor informados sobre los cambios y mecanismos de participación que ofrece la ley y, especialmente, sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género.
- Todos los actores consultados señalan que, aunque muy lentamente, se están produciendo cambios en las actitudes y comportamientos en algunas Comunas, debido a que presidentes y directores empiezan a sentir que algo debe cambiar y que es preciso cambiar comportamientos y la modalidad de trabajo con la sociedad civil, ya que los ciudadanos están más informados y comienzan a exigir, aunque sea de forma débil, más transparencia y más espacios de participación.
- Quizás a partir del proceso de participación iniciado con la elaboración de las PAC, las Comunas están más abiertas a la OSC y otros actores. Muchos de estos actores están más capacitados y tienen más información, entre otras razones gracias a las actividades de formación y

sensibilización que el Convenio ha realizado, si bien sigue siendo insuficiente. *“Se está empezando a romper una desconfianza histórica entre las Comunas y los actores o ciudadanos”*⁶⁰.

➤ El mayor efecto del Convenio, hasta el momento, se aprecia entre el colectivo de mujeres, tanto las electas como lideresas de la comunidad o bien en aquellas que trabajan en asociaciones o cooperativas, y en menor medida, entre las funcionarias.

Se observa, y ellas mismas lo manifiestan, que el acceso a la información y las capacitaciones realizadas, especialmente las de proposición⁶¹ y comunicación, están posibilitando su participación activa en los asuntos locales.

Este hecho se pone de manifiesto especialmente entre las mujeres políticas que participan en las asambleas comunales en las que como dicen ellas mismas *“ahora sabemos hablar y podemos hacer propuestas”* o en otros mecanismos como las instancias. Es significativo que ellas mismas, demanden más capacitación. Su empoderamiento es evidente.

➤ Una dinámica y un proceso de cambio se está creando, aunque muy lentamente, aunque por el momento es difícil de visualizar. No es fácil, ni por el momento apreciable, la continuidad de estos cambios fuera del Convenio, entre otras razones porque es un proceso que para su consolidación, todavía depende excesivamente del talante de los presidentes de las Comunas y de su convencimiento de que es necesario cambiar los comportamientos y las prácticas en el gobierno local.

3.7.2 Procesos generados por el Convenio

El Convenio ha permitido reforzar institucionalmente a los socios locales, mediante un apoyo financiero que, aunque limitado en el tiempo, está permitiendo consolidar sus estructuras, el fortalecimiento y la ampliación de sus ámbitos de actuación, lo que contribuye también a consolidar su trabajo.

Nos parece oportuno de señalar que, aunque el impacto de las actividades realizadas durante estos dos años de ejecución de Convenio es limitado y

⁶⁰ Según manifiestan algunos participantes en un Focus Groupe celebrado en la Comuna de Lwamra (Larache)

⁶¹ Traducción de la palabra francesa *Plaidoyer*

difícilmente medible sobre el conjunto de la población de las Comunas, está contribuyendo a generar un proceso de dinamización social y de participación de la sociedad civil en los asuntos locales.

Si el consorcio y sus asociaciones partenaires logran consolidar esta dinámica, las OSC podrían ejercer el contrapoder necesario por medio de la observación y la vigilancia, constituyéndose en un relé esencial entre los ciudadanos y las colectividades locales. También, pueden facilitar los procesos de toma de decisiones y convertirse en agente de iniciativas y propuestas.

El proceso empezado debería ser evaluado de modo continuo y adoptando de medidas que favorezcan su adaptación al contexto así como la apropiación de otros actores sociales y públicos de la estrategia del Convenio.

Ciertos aspectos de esta intervención son innovadores y son nuevos procesos para las asociaciones partenaires, como por ejemplo la iniciativa del EA para adoptar estrategias dirigidas a los jóvenes que promuevan su participación en los nuevos mecanismos de gobernanza previstos por la ley.

El Convenio está generando, a través de las diferentes acciones articuladas en el marco lógico, procesos y dinámicas que son susceptibles de tener un impacto a medio plazo, favoreciendo la consolidación de los mecanismos previstos por la ley, particularmente las Instancias, que ayudan a implantar el proceso de democracia participativa

Además de los procesos citados anteriormente, no se ha apreciado la generación de otros procesos durante este período. En la inmensa mayoría de los casos, Convenio ha sostenido o reforzado procesos que ya existían, como el que concierne a la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

3.7.3 Consolidación de los procesos generados

La mayoría de los procesos generados por Convenio todavía no han sido consolidados institucionalmente, social y financieramente. Por el momento son espacios de intercambios de ideas o grupos de reflexión que no tienen estructuras consolidadas, salvo las Instancias.

Sin embargo estos espacios de encuentro, fruto de acciones concretas de alegato, de concertación o de sensibilización, han producido efectos positivos en términos de visibilidad y de difusión de informaciones sobre las oportunidades de participaciones en los municipios y han obtenido, por el momento, un impacto positivo aunque limitado.

No ha sido detectado en el transcurso de esta evaluación, ningún conflicto entre los socios, las autoridades públicas y la sociedad en general.

3.7.4 Articulaciones alianzas et sinergias

La lógica de intervención, tal como ha sido concebida en la formulación de Convenio, no está diseñada para estimular y articular nuevas alianzas o promover sinergias entre los socios locales u otros actores. Los partenaires se han concentrado en el desarrollo de sus acciones o actividades.

Una parte importante de las acciones han sido orientadas hacia el fortalecimiento de los mecanismos de lucha contra las violencias basada en el género y de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres. Habrían podido crearse algún tipo de sinergia entre las asociaciones que trabajan en este objetivo, lo que habría permitido un fortalecimiento mutuo de las estrategias de lucha contra la violencia contra las mujeres.

Tal como se ha señalad anteriormente, el Convenio presenta una debilidad en términos de coordinación, incluso a nivel de los socios locales de la misma provincia. El agrupamiento consorcio MPDL y OXFAM, como organizaciones responsables, no han promovido alianzas, sinergias o articulaciones entre los partenaires para que puedan contribuir de forma más eficaz a la obtención de los resultados previstos.

3.7.5 Relaciones entre el consorcio y sus partenaires

Les relaciones entre el consorcio y sus partenaires locales son positivas en la medida en que han sido estructuradas por mecanismos de trabajo y de seguimiento consensuados.

El consorcio está llevando a cabo un trabajo significativo para poner a disposición de sus socios los instrumentos adecuados para la ejecución de Convenio y la obligación de rendir cuentas, como por ejemplo un sistema de seguimiento contable y financiero, un manual de gestión, apoyo en la elaboración de informes técnicos, etc., que les permita responder adecuadamente a las exigencias del organismos financiador, la AECID.

Apreciamos que existe un proceso de apropiación de estos instrumentos, que implican la adquisición de un modelo y de una cultura de trabajo, por parte de los socios locales, que les permite hacer frente a las exigencias del Convenio y de futuros proyectos. En la medida en que estas capacidades están siendo utilizadas y la medida en que sean capitalizadas por las organizaciones, es un elemento positivo que deriva de Convenio.

La implicación de los socios locales es en general positiva, aunque, como ya ha sido señalado en este informe, la visión integral de Convenio es limitada.

3.8. INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Analizamos la integración del enfoque género en el diseño y la ejecución de Convenio, poniendo el énfasis en el modo en el que la intervención permite crear espacios de participación para las mujeres beneficiarias y su contribución a la igualdad de género así como a la lucha contra la violencia con respecto a las mujeres.

Tal como Convenio está concebido, contiene un enfoque género muy visible, ya que pretende promover la participación de las mujeres como actores de cambio de las políticas y las actitudes que ayudan a sobrepasar las relaciones de subordinación y discriminación.

La metodología adoptada en las acciones específicas de género (OE2) permite de forma clara, promover la aplicación de estrategias que tienen por objetivo la participación política y la mejora de la situación de las mujeres. Por consiguiente, el Convenio, ha integrado un enfoque género claro y preciso.

Es preciso señalar la diferencia entre las acciones específicas de género realizadas por FLDDF, AFFA y Aïn Ghazal en el marco del objetivo específico 2, del resto de acciones orientadas hacia la promoción de la participación (objetivos específicos 1, 3 Y 4).

Tal como muestran los datos desagregados por sexo, la participación de las mujeres a las actividades realizadas en el marco de los objetivos específicos 1, 3 Y 4 es elevada, casi el 50 % en ellos todos los casos.

De modo práctico, las actividades favorecen la autonomización de las mujeres, particularmente en lo que se refiere al fortalecimiento de sus capacidades y al estímulo de su participación en espacios o en

mecanismos previstos por la ley, sea desde sus responsabilidades políticas o bien en las Instancias.

Las actividades específicas programadas⁶² se desarrollan en cuatro ejes complementarios entre sí:

- Sensibilización e información sobre la igualdad entre hombres y mujeres y sobre los mecanismos de acompañamiento y de acompañamiento de las mujeres víctimas de violencias de género.
- Promoción de la masculinidad positiva entre los hombres (funcionarios municipales, cargos públicos, miembros asociativos, etc.)
- Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres líderes.
- Apoyo y acompañamiento para la puesta en marcha y la consolidación de las IEECAG en los municipios de intervención.

Para las asociaciones de mujeres partenaires del Convenio, las cuestiones de género y los servicios que les ofrecen a las mujeres en defensa y promoción de sus derechos, forman parte de sus principios y de su identidad, siendo el componente principal de su trabajo cotidiano, algo que no es el caso de las otras asociaciones que trabajan en las otras componentes del Convenio.

El Convenio tiene sinergias evidentes con el conjunto de programas, proyectos y acciones que, desde hace años, ejecutan el conjunto del movimiento asociativo de mujeres progresistas, actor fundamental y reivindicativo en Marruecos habiendo conseguido hitos importantes en las reformas legales e institucionales así como en los comportamientos políticos y sociales.

Para apreciar en cual medida el enfoque género ha sido integrado en el desarrollo de la intervención, hemos preferido responder directamente a ciertas cuestiones:

¿Se han desagregado los beneficiarios según el sexo?

Tal como puede comprobarse en el documento de formulación, los colectivos de beneficiarios han sido detallados por sexo. En cuanto a la

⁶² Ver detalle de las actividades en los informes de seguimiento.

lógica de intervención, no existen indicadores específicos de género, pero los datos de participación en cada una de las actividades están disponibles y desagregados por sexo, lo que permitirá hacer un análisis de género durante la evaluación final.

¿Las estrategias han sido pensadas para tener un impacto positivo sobre la transformación de las relaciones de poder y la desigualdad entre hombres y mujeres? ¿Hay actividades específicas o de sensibilización / educación sobre la igualdad de género que busquen una transformación de las relaciones de género?

Las acciones han sido concebidas para concienciar sobre la problemática de las desigualdades entre los hombres y las mujeres y la vulneración sistemática de los derechos de las mujeres y para ejercer una cierta influencia sobre las instancias públicas con el fin de favorecer la participación de las mujeres en los mecanismos previstos por la ley.

Las acciones de masculinidad positiva se revelan como muy pertinentes, por el hecho de que el núcleo central de la discriminación con respecto a las mujeres reside en la esfera doméstica. En muchas ocasiones están apoyadas en un Código de la familia que aunque establece la igualdad en las relaciones de pareja, todavía contiene disposiciones discriminatorias y, en general, los cambios que propone se ponen en marcha muy lentamente - tanto al nivel social como en el seno de los tribunales - aun sabiendo que estas acciones son fundamentales para una reducción progresiva de estas desigualdades.

Conforme a lo que ha sido mencionado anteriormente, las estrategias que han sido puestas en marcha en el marco de las acciones comprendidas en el Objetivo específico 2, están teniendo un efecto positivo sobre las relaciones de género.

Las actividades, particularmente aquellas orientadas hacia el conocimiento de las leyes, el fortalecimiento de capacidades y la consolidación de las Instancias, están permitiendo a las mujeres iniciar un proceso de reivindicación de sus derechos.

Comprobamos que, por medio de estas acciones, las organizaciones están reforzando las capacidades de las mujeres para tomar decisiones, reivindicar sus derechos y participar en las instituciones y mecanismos instaurados, así como decidir libremente cómo enfrentarse con los problemas de violencia de género a medio y largo plazo.

Aunque no haya datos o indicadores precisos disponibles, el análisis de las actividades y de los datos recogidos durante la evaluación permite suponer que los aspectos siguientes han sido reforzados de manera apreciable:

- Toma de conciencia de las mujeres sobre su rol en el seno de la familia y en el seno de la sociedad.
- Acceso a la información sobre las disposiciones legales que conciernen a la participación de las mujeres en los asuntos públicos.
- Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres miembros de las Instancias.
- Mejora de la capacidad de comunicación, de participación y de la autoestima
- Aumento de la visibilidad del papel de las mujeres en la sociedad y en las instituciones locales
- Acceso a mecanismos de ayuda y de orientación para casos de violencias de género.

En cuanto al resto de las acciones, no percibimos efectos positivos ni negativos sobre las relaciones de género existentes, debido a la ausencia de un enfoque consistente con relación a las desigualdades de género.

El enfoque de género ha estado presente como eje transversal del conjunto de los objetivos del Convenio. En este sentido, conviene señalar la importancia que el Comité de Pilotaje adopte de un modo más claro la articulación del enfoque género en el mismo.

¿Hay paridad en el equipo de Convenio?

Aunque no ha sido contemplada en Convenio de manera formal, la paridad ha sido respetada.

De los tres coordinadores provinciales, dos son mujeres. Los 3 técnicos de los partenaires que trabajan en las acciones específicas de género, todas son mujeres, en contraste con en el resto de las organizaciones partenaires en las que los técnicos son hombres, y las mujeres no participan directamente en la gestión de las acciones.

En cuanto a las organizaciones encargadas de la ejecución de Convenio, todo el personal de MPDL y EA-Rabat implicados al proyecto - 2 personas

de MPDL y 3 de EA son hombres, aunque en Oxfam Intermon tiene más presencia de las mujeres⁶³.

¿Cuál es la visión de las mujeres en los documentos / materiales producidos de difusión? ¿Qué visión de las relaciones y de los roles de género han sido difundidas?

Por el momento los documentos producidos y difundidos transmiten los valores de igualdad y de no discriminación, reforzando el papel de las mujeres y su acceso a los derechos en condición de igualdad con los hombres.

4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

A pesar de la complejidad del marco lógico y de la organización / gestión puesta en marcha, susceptibles de mejora, así que el hecho de trabajar en una nueva temática que exige un ejercicio de gobernanza interna, apreciamos que, en su conjunto, el Convenio avanza convenientemente hacia la obtención de los objetivos propuestos.

La planificación de la mayoría de las actividades realizadas en esta primera fase de la intervención (sensibilización / información, concertación y formación) es muy pertinente y favorece la eficacia. Las actividades que han sido priorizadas son las que van a permitir la consolidación de los mecanismos de participación en los procesos de gobernanza local que las nuevas disposiciones legales han creado, particularmente las Instancias, así como nuevos mecanismos creados por Convenio, tales como los Grupos de Apoyo a la Participación (GAP).

El Convenio hay que visualizarlo en términos de un nuevo proceso que, tras sentar las bases necesarias, permitirá realizar acciones más concretas dirigidas a que la sociedad civil desempeñe un papel esencial en la consolidación de la democracia participativa en las comunidades locales y en consecuencia, cumplir los resultados contados.

El proceso iniciado por Convenio necesita tiempo para obtener los cambios propuestos. No podemos evaluar la intervención con una visión de programa cerrado de cuatro años que va a producir efectos más o menos inmediatos. Para visualizar esos cambios se necesita más tiempo, si

⁶³ A lo largo del Convenio ha habido cambios de responsables técnicos y del personal encargado de la ejecución del Convenio, por lo que estos datos corresponden al momento de hacer la evaluación.

bien es necesario continuar, incluso reforzar, el trabajo sobre la concertación y el diálogo, como instrumentos que permitan consolidar el proceso iniciado.

Es muy necesario hacer una reflexión, junto a la AECID, sobre la conveniencia de trabajar en una temática que necesita del tiempo para alcanzar resultados concretos, como la de la gobernanza, mediante una modalidad de financiación, como la de Convenio, que tiene procedimientos de planificación, seguimiento y justificación financiero muy complejos.

Tal como señalado en los primeros barómetros de seguimiento de las políticas públicas, es muy recomendable que, en el marco de Convenio, se realicen acciones específicas para mejorar las relaciones entre las Comunas y las asociaciones, aunque de modo prioritario sea necesario reforzar las capacidades de los actores locales: asociaciones, los cargos electos y los funcionarios.

Es muy conveniente consolidar los procesos iniciados y crear espacios de reflexión interna para unificar y compartir la visión estratégica de Convenio, aunque para ello es necesario realizar un esfuerzo común entre todos los partenaires para mejorar la gestión (planificación, coordinación y gobernanza).

Tal y como se señala en el informe del Comité SEAR de abril de 2017, durante la PAC 3, hay avance significativo de las actividades y el nivel de ejecución se acelera al mismo tiempo que los resultados avanzan convenientemente.

La evaluación ha podido confirmar algunas buenas prácticas del Convenio y señaladas en otros estudios e informes, entre las cuales subrayamos:

- Los mecanismos (el GAP) y los enfoques innovadores (masculinidad positiva) que están siendo desarrollados por el Convenio y que constituyen una experiencia que hay que seguir, debido al impacto positivo que pueden provocar.
- Reforzar las capacidades del IEECAG así como promover su consolidación y operatividad parece pertinente y una línea de trabajo que puede dar consistencia en Convenio.
- La implantación de los Comités SEAR y de Pilotaje al nivel nacional (uno al año) y descentralizados (3 al año en las 3 provincias del

proyecto) se revelan instrumentos de coordinación internos muy importantes, aunque deban afinar su funcionamiento y modalidades de toma de decisiones con el fin de ser más reactivos.

5. RECOMENDACIONES

Con respecto à la Planificación

➤ Aconsejamos hacer un esfuerzo con el fin de evitar la concentración de las actividades en el último trimestre del PAC3, particularmente las que tienen mucha influencia sobre el alcance de los resultados y los objetivos del Convenio: Fortalecimiento de los mecanismos de participación, Instancias y GAP.

El equipo de la evaluación ha sabido que en la última reunión del Comité de Pilotaje se ha programado una reunión de todos los partenaires y técnicos con el fin de analizar el desarrollo del Convenio y planificar las actividades, decisión que nos parece oportuna.

➤ Al mismo tiempo, sería oportuno de contemplar la disminución del número de caravanas de sensibilización ya que necesitan de mucho tiempo para su realización y fueron suficientemente desarrolladas en el PAC1 y 2, con los resultados positivos. Pueden ser sustituidos por acciones de concertación o sensibilización a una escala más pequeña. Como en el caso de la recomendación precedente, esta nueva orientación también convenida en la misma reunión del Comité de Pilotaje en abril de 2017.

➤ Tal como los coordinadores provinciales manifiestan y aunque la mayoría de las actividades programadas en la PAC3 han sido realizadas, debido al retraso en concretar una parte de las sub-actividades, particularmente estas que conciernen a la puesta en marcha de los GAP y las modalidades de apoyo a las Instancias, existe un riesgo de concentraciones de las actividades en el último trimestre de 2017. Sin embargo, los Comités de Pilotaje y SEAR de enero y abril de 2017, han propuesto iniciativas para evitar este problema.

➤ De manera general, los indicadores señalados a continuación son, en nuestra opinión, los que mejor pueden mostrar el grado de cumplimiento de los objetivos del Convenio, ya que concretizan el alcance

del mismo. Parece conveniente prestar una atención prioritaria a estos indicadores e incluso, a nivel interno, incluir indicadores cualitativos que complementen a estos:

- IOV.1.2.4. Al menos el 20% de las comunas han puesto en marcha mecanismos de participación (grupos de apoyo participativos, grupos intercomunales de participación u otros) a mitad del convenio y el 50% al final del convenio.
- IOV.2.2.3. Al final del convenio, al menos el 50% de las Comisiones de Paridad e Igualdad de Oportunidades de las comunas han realizado y presentado a los Consejos Comunes un plan de acción de la paridad y la igualdad de oportunidades hombres/mujeres. 5 planes de acción son apoyados por provincia y acompañados en su realización.
- IOV.3.2.1. Un espacio de dialogo, comunicación y de participación es creado y está operativo en el 50% de las Comunes al finalizar el Convenio
- IOV.4.1.3. Al menos 3 acciones de incidencia son apoyadas y organizadas en cada provincia a mitad del convenio y 6 por provincia al final del convenio.

Con respecto a los mecanismos de gestión⁶⁴

➤ Parecería necesario reforzar la coordinación del Convenio entre EA y los socios locales, y sobre todo entre los propios socios locales de cada provincia, con el fin de que el trabajo de terreno en las Comunas sea percibido como un programa y no como acciones diferentes y sin relación alguna.

El acompañamiento, particularmente estratégico, del EA-Rabat debe ser un elemento prioritario, aportando un valor añadido, no muy visible por el momento.

Los responsables de Convenio, MPDL, Oxfam y EA, podrían aumentar su presencia sobre el terreno y aportar más apoyo metodológico y estratégico a los socios locales.

⁶⁴ Comprende la coordinación, el acompañamiento, la reflexión estratégica,

- Establecer espacios u organizar reuniones de concertación y reflexión estratégica entre los socios del Convenio, tanto al nivel provincial que interprovincial y nacional. La reflexión ayudará a romper la excesiva dinámica ejecutiva del Convenio y permitirá también clarificar conceptos, mecanismos y procedimientos para alcanzar los resultados.
- Ya que la gestión de los informes de Convenio y la toma de decisiones estratégicas está centralizada en Rabat, sede del EA, y que es una de las causas que provoca el “cuello de botella” en el desarrollo de las actividades, sería conveniente que los equipos locales, particularmente los coordinadores provinciales, tuvieran más poder de decisión.
- Los coordinadores provinciales, como representantes de la EA sobre el terreno, además de ver aumentadas sus competencias al nivel operacional, deben reforzar su comprensión de las actividades y de los objetivos de Convenio así como de las estrategias puestas en marcha. De esta manera podrán aportar un valor añadido a los técnicos locales mediante la necesaria orientación estratégica y metodológica.

Con este fin, la reunión prevista de análisis del Convenio, debería poner el énfasis en el marco lógico y la estrategia así como concretar las actividades y los indicadores. En esta reunión deberían participar todo el personal afectado al Convenio.

- En el mismo sentido, es recomendable que a los Comités de Pilotaje y SEAR asistan el conjunto de responsables técnicos y de coordinadores provinciales, con el fin de que sean espacios de concertación, de intercambio de ideas y de coordinación.

Con respecto a la eficacia y eficiencia

- Es prioritario reforzar los procesos o los mecanismos que las Comunas están poniendo en marcha. Con este fin, es preciso aumentar las actividades de concertación y diálogo entre todos los actores locales, particularmente el OSC.

En consecuencia, es indispensable más presencia y trabajo el terreno – en las propias Comunas - tanto por parte de los responsables técnicos como del resto de personal, particularmente del EA, con el fin de reforzar el

acompañamiento de proximidad tanto de los beneficiarios como de las Comunas.

También sería conveniente revisar el manual de gestión financiera⁶⁵ y hacerlo todavía más flexible, pero respetando las exigencias del socio financiero.

➤ Tal como mencionado en el informe de los barómetros del seguimiento de las políticas públicas, los espacios de participación creados tras la aprobación de las nuevas leyes, corren el riesgo de quedar reducidos a espacios formales, si su creación y dinamización no responde a una estrategia clara por parte de las asociaciones y una comprensión y voluntad política de parte de los cargos electos.

➤ Las instancias son el modelo de participación institucionalizado que conviene seguir y reforzar puesto que ayudará a darle mayor sentido y visibilidad a todo el trabajo que viene realizándose en el Convenio.

La falta de concreción de su rol y de su funcionamiento así como la débil formación de sus miembros, provoca que cuando se ponen en marcha, se vincule su trabajo con el desarrollo local y rara vez en el ámbito de gobernanza, democracia o participación.

Tal y como se acordó en los CP de enero y abril de 2017, es necesario reforzar la capacitación de los miembros de las instancias y fortalecer los mecanismos de trabajo de las mismas, aunque para ello, es necesario mayor concertación y trabajo sobre el terreno.

➤ La elaboración de los PACs comunales mostró la debilidad del OSC en las zonas rurales y también de los miembros de la Comunas⁶⁶ (electos y funcionarios). Todos tienen problemas de comprensión del nuevo lenguaje, de los conceptos básicos y de los términos técnicos ligados al desarrollo y a la planificación de su trabajo, focalizando su trabajo sobre aspectos de ejecución de proyectos.

En las actividades de Convenio se aprecia que las OSC y las Comunas comienzan a visualizar que existen oportunidades de colaboración y

⁶⁵ El Comité SEAR de abril de 2017 ha promovido la revisión del manual para aplicar mecanismos menos rígidos

⁶⁶ En muchos casos han sido consultores quienes han sido contratados para elaborar las PAC.

participación en los asuntos locales, pero no saben cómo hacerlo, los mecanismos, su papel, etc.

Es por ello que creemos necesario continuar y profundizar en el fortalecimiento de las capacidades del OSC y otros actores del Convenio (electos, funcionarios y mujeres líderes de las comunidades), sobre las temáticas de género, capacidad de propuesta y de reivindicación⁶⁷, elaboración de los planes de desarrollo y comprensión de la terminología técnica y conocimientos jurídicos, si bien es conveniente identificar previamente las necesidades concretas en cada caso.

➤ Tal y como se señala en apartados anteriores, la mayor parte de las actividades del Convenio se concentran en las capitales de provincia. Entendemos que para mejorar la eficacia, es conveniente un cambio de enfoque y realizar las actividades directamente con y en las propias Comunas.

A modo de ejemplo, es conveniente que las formaciones se realicen en las propias Comunas, favoreciendo que puedan asistir todos los actores de la Comuna o de alguna próxima, respondiendo así al problema actual de que solo pueden asistir a las formaciones tres personas por Comunas que luego deben replicar los contenidos al resto de beneficiarios.

Entendemos que en sí mismo, las formaciones en terreno constituyen un buen ejercicio de concertación y de apropiación del Convenio. Este enfoque, que debe ser acompañado por una revisión de los recursos técnicos y financieros, permitirá también, mejorar el seguimiento de la aplicación de las herramientas o los mecanismos transmitidos en las formaciones.

➤ El Convenio trabaja sobre una temática, a veces, demasiado teórica que resulta, en ocasiones, difícil de visualizar. La ausencia de resultados tangibles que muestren las posibilidades de los ciudadanos para influir en el proceso de toma de decisiones, puede provocar una disminución progresiva de la participación en el seno de las Instancias o en los mecanismos creados.

Sería aconsejable que, a modo de ejemplo de un posible mecanismo de participación, se propusiera y ejecutara de forma conjunta, Comunas y actores asociativos, un proyecto de desarrollo simple, en el marco de la

⁶⁷ Traducción de la palabra francesa plaidoyer

PCA de la Comuna. Sería una ocasión de poner en práctica los conceptos y mecanismos participativos y democráticos que el Convenio pretende crear o reforzar.

➤ Es necesario más tiempo para que cada actor comprenda cual es su espacio y su rol en el nuevo contexto. Por el momento, la puesta en marcha de los mecanismos de participación sigue dependiendo en exceso de la actitud del presidente de la Comuna y, en algunos casos, de los directores.

Entendiendo la dificultad, sería necesario reflexionar sobre el modo de trabajar con ellos y fomentar la consolidación de los mecanismos existentes y promover la creación de otros no previstos en la ley, los GAP. La creación de puntos focales en el seno de las comunas, uno político y otro técnico, sería aconsejable y podría ayudar a resolver este problema.

➤ Aun entendiendo que algunas Comunas se han autoexcluido de los procesos del Convenio, es conveniente, tal y como se señalan en otros estudios realizados, y en el propio CP de enero de 2017, focalizar el trabajo en aquellas Comunas que manifiestan una voluntad de colaboración. La eficacia y eficiencia del Convenio se incrementarán notablemente y no parece que los indicadores vayan a resentirse mucho.

➤ En este mismo sentido, el trabajo con las Comunas rurales es prioritario sobre el realizado en las comunas urbanas que están sometidas a tensiones políticas más acentuadas y son objetivos de otros planes de apoyo similares: COUNTEPART, GIZ, FAMSI,

➤ A pesar de que la estrategia del Convenio incide sobre las capacidades y roles de las OSC en los procesos participativos, la concertación con las autoridades locales a nivel regional o nacional: Consejos regionales o DGCL, hubiera aportado valor añadido al Convenio, en la medida que estos organismos tienen competencias sobre las Comunas y promueven, a veces exigen, su adaptación a las nuevas disposiciones legales.

Tal y como está previsto en las PAC 3 y 4, es conveniente incluir en las actividades de incidencia alguna acción que fomente su participación que, sin duda reforzará el proceso iniciado por el Convenio.

➤ En los Focus Groupe realizados se detecta que los beneficiarios tienen un débil sentimiento de pertenencia a los procesos iniciados por el Convenio el proyecto. Reciben formaciones y asisten a encuentros, pero no se sienten inmersos en un proceso ni se sienten actores o beneficiarios del mismo. Una reflexión que ayude a mejorar este aspecto parece pertinente.

➤ Aunque el equipo del proyecto está finalizando un plan/estrategia de comunicación, es muy recomendable mejorar la comunicación interna y externa del Convenio, tal y como se ha puesto de manifiesto en algunos Comités SEAR

En el Comité de Pilotaje de enero de 2017 reconoció que es necesario mejorar este aspecto y promover el uso de redes sociales y/o páginas Web que ayuden a la difusión de los objetivos y sirva de plataforma de intercambio de ideas y propuestas, además de visibilizar el trabajo que se está realizando.

➤ La componente relativa a la puesta en marcha de los GAP no está desarrollada por el momento de una manera clara y precisa. Nos parece prioritario que en la PAC 3 se formalicen los GAP para poder alcanzar los objetivos del Convenio.

Sin embargo, siendo muy pertinente por la necesidad de acompañamiento que tienen las Comunas, es dudoso que pueda crearse este mecanismo en cada una de las Comunas ya que creemos que será difícil encontrar en cada una de ellas un número suficiente de personas capacitadas para tal misión. Habría que reflexionar sobre la conveniencia de crear los GAP a nivel intercomunal o provincial.

➤ Consideramos que es muy pertinente el razonamiento y la propuesta realizada en el estudio de fortalecimiento de la Línea de Base, de suprimir la categoría de actor local por la de las organizaciones de la sociedad civil que son los actores del cambio propuestos por Convenio.

➤ Tal como mencionado en el informe de los barómetros de seguimiento de las políticas públicas, las asociaciones locales (y más particularmente en el medio rural) tienen un déficit manifiesto de recursos y de acceso a la información.

Las relaciones entre las asociaciones y las Comunas están basadas en ocasiones, por los procesos de financiación, lo que constituye un factor que puede dificultar la participación de estas asociaciones en el seno de las Instancias y otros procesos participativos creados.

Por otro lado, la ausencia de una estrategia de comunicación en el seno de los municipios que permita el acceso de los ciudadanos a la información, constituye una limitación importante a la participación.

Aunque la sociedad civil deberá ser más proactiva sobre numerosos aspectos, como el acceso a la información sobre el presupuesto de las Comunas, el contenido de sus reglamentos interiores para conocer la regulación de Instancias, la ejecución de las acciones de desarrollo, etc.), es conveniente reforzar las acciones que permitan al acceso a la información de los ciudadanos, tal y como se ha iniciado en el PAC2, especialmente para asegurar la creación de un sistema para compartir la información entre el municipio, la población y las organizaciones de la sociedad civil

➤ También, de modo general es recomendable realizar acciones específicas que mejoren las relaciones entre las Comunas y las asociaciones, en caso de que esto se revela necesario.

En este informe vamos a incluir Recordamos también, ciertas recomendaciones hechas en el informe del fortalecimiento de la Línea de Base:

- Definir un proceso de cambio para cada municipio en función de un análisis contextual y de un diagnóstico previo, programando actividades en las Comunas en vez de en las capitales de provincia.
- Recurrir en lo posible a los recursos humanos internos de los socios locales (asalariados y/o voluntario) para el fortalecimiento de las capacidades y sobre todo para las actividades relativas al acompañamiento de las asociaciones locales.
- Promover reuniones entre las asociaciones partenaires del Convenio para favorecer el intercambio de estrategias y buenas prácticas.

Creemos conveniente también, incluir algunas recomendaciones señaladas en las reuniones del Comité SEAR y en el Comité de Pilotaje de enero y abril de 2017, si bien conocemos que algunas de ellas ya están siendo tomadas en cuenta en la planificación de la PAC 3:

- Realizar una actividad complementaria para evaluar / medir algunos indicadores cualitativos. Si se considera necesario, habría que formar a los técnicos de los partenaires sobre esta materia.
- Analizar, en los espacios de reflexión propuestos, los indicadores de manera más estratégica para comprender y analizar el estado de la situación del Convenio en relación a los objetivos.
- Definir y diseñar lo antes posible la estrategia y la planificación de las actividades tendentes a crear los mecanismos de participación no previstos por la ley, el GAP
- Prever el intercambio de experiencias entre los actores provinciales con otras organizaciones nacionales, con la presencia de los socios del proyecto, de los miembros de otras organizaciones de la sociedad civil, de representantes elegidos de los municipios y/o los presidentes, funcionarios municipales y miembro de las Instancias, etc.
- Empezar cuanto antes el proceso de capitalización de las experiencias y catalogar las buenas prácticas.



TERMES DE REFERENCE

Services techniques pour une consultation d'évaluation intermédiaire externe

0. TITRE

SERVICES TECHNIQUES POUR UNE CONSULTATION D'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE EXTERNE

1. INTRODUCTION

Titre de l'intervention: Convenio «Appui aux processus de participation démocratique au Maroc» N° 14-CO1-413.

Financement: Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).

Budget global du programme : 2.595.000 €

Gestionnaires du programme: Espace Associatif (EA), Mouvement pour la Paix (MPDL) et Oxfam Intermón (OI)

Durée du programme : 4 ans (2015-2018).

Cette évaluation intermédiaire externe sera réalisée dans le cadre du Convenio « Appui aux processus de participation démocratique au Maroc », mis en œuvre par un consortium formé par l'EA, le Mouvement pour la Paix (MPDL) et Oxfam Intermón avec le financement de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement (AECID). L'objectif de cette évaluation est d'évaluer les progrès dans la réalisation des résultats attendus dans le cadre de l'intervention après deux ans de mise en œuvre et d'identifier d'éventuelles améliorations et des mesures d'ajustement à réaliser pendant la durée d'exécution de l'intervention.

2. CONTEXTE ET DETAILS DU PROGRAMME

Les objectifs du programme à évaluer sont les suivants :

- **Objectif Général :** Soutenir le processus de bonne gouvernance démocratique à travers le développement des capacités des acteurs locaux et la mise en place de mécanismes de participation citoyenne qui garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes.
- **Objectif Spécifique 1 :** Favoriser la participation à travers la concertation et l'implication des différents acteurs dans la gestion des questions publiques locales.
- **Objectif Spécifique 2 :** Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans les sphères publiques et privées au niveau local et national.
- **Objectif Spécifique 3 :** Améliorer les conditions de participation de la jeunesse dans la gestion des questions locales.
- **Objectif Spécifique 4 :** Améliorer et renforcer la capacité d'incidence des organisations de la société civile pour les convertir en une force de proposition et de promotion de la démocratie participative au niveau local, national et international.

Le programme est mis en œuvre dans 31 communes (8 urbaines et 23 rurales) des provinces de Larache, Oujda et Al-Hoceima. Les interventions sont mises en œuvre par six associations locales partenaires membres ou associées à l'Espace Associatif (deux dans chaque province d'intervention) : Bades et Association Forum des Femmes (AFFA) à Al-Hoceima ; Association de coopération pour le développement et la culture (ACODEC) et Ain Ghazal à Oujda, et ECODEL et Ligue Démocratique de Droits des Femmes (LDDFL) à Larache.



Communes Province Larache

Communes Urbaines : Larache ; Ksar Kebir.

Communes Rurales : Boujediane ; Tatoft ; Ksar Bjir ; Zouada ; Rissana Janoubia ; Souaken ; Souk Tolba ; Laouamr.

Communes Province Oujda

Communes Urbaines : Oujda ; Naima ; Beni Drar

Communes Rurales : Ain Sfa ; Bsara ; Beni Khaled ; Ahl Angad ; Mestferki ; Sidi Boulenuar ; Sidi Moussa Lemhaya ; Isly.

Communes Province Al-Hoceima

Communes Urbaines: Targuist ; Al Hoceima (municipalité) ; Ajdir.

Communes Rurales : Ait Kamra ; Béni Abdellah ; Imrabten ; Béni Hadifa ; Louta ; Nekour ; Chakran.

De manière générale, le **collectif cible** de la Convention est la population des 31 communes urbaines et rurales des 3 provinces d'intervention (Larache, Al-Hoceima et Oujda). De cette manière, le total de bénéficiaires directs et indirects de la Convention est de 959.741 personnes, dont 51,3% de femmes. Les résultats doivent bénéficier à la population des zones géographiques de la Convention (provinces d'Al-Hoceima, Larache et Oujda) et au niveau national, en améliorant la participation citoyenne et la bonne gouvernance locale. De manière plus spécifique, les collectifs directement concernés par la Convention sont les femmes, les jeunes, les organisations de la société civile et les institutions locales (communes), y compris les élus et les fonctionnaires, parmi d'autres.

Axes du programme:

1. **Appui au processus de démocratie participative à travers le renforcement des capacités et la mise en place des mécanismes de dialogue et de concertation entre la société civile et les administrations locales:** contributions et propositions de la société civile dans le cadre de l'élaboration des lois organiques relatives à la participation. Campagnes d'incidence et plaidoyer sur la participation de la société civile. Actions concertées entre les administrations locales et la société civile. Renforcement de l'organisation de la communauté pour promouvoir l'égalité et la participation. Actions de formation et de renforcement des capacités dirigées aux acteurs locaux.
2. **Promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, y compris la question de l'égalité et parité au niveau local:** mise en place des Commissions Parité et Egalité dans les communes des zones d'intervention. Mise en place des Agendas Locaux d'Egalité au sein des municipalités des zones d'intervention. Promouvoir la participation politique des femmes. Promouvoir une masculinité positive.
3. **Appui et promotion de la participation des associations de la jeunesse au niveau local et national:** formation, sensibilisation et appui aux associations de jeunes. Dialogue et actions de concertation entre les jeunes parlementaires et des associations de jeunes. Sessions au Parlement national et dans les conseils provinciaux.
4. **Stratégie d'incidence par rapport aux modèles de participation égalitaire et citoyenne:** diagnostic du processus de participation démocratique des citoyens et de la société civile. Actions de plaidoyer au niveau local, national et international. Création de baromètres de suivi de la participation citoyenne et de l'égalité. Coordination avec les dynamiques associatives existantes. Étude sur la mise en œuvre effective des articles prévus dans la Constitution en relation à la participation des citoyen/nes, de la société civile et de la jeunesse ainsi qu'à l'égalité entre les hommes et les femmes avec la participation du Conseil national des droits de l'homme (CNDH) et des experts universitaires.



Partenaires

- Le **Mouvement pour la Paix (MPDL)** est présent au Maroc depuis 1997. Il a réalisé un nombre important d'interventions dans différents secteurs, tels que l'amélioration des conditions socio-économiques de la population rurale, la défense et la promotion des droits humains avec un accent particulier sur les droits des femmes, l'appui et le renforcement des capacités de la société civile et des institutions locales, ainsi que la bonne gouvernance.
- **Oxfam Intermón (OI)** travaille depuis une vingtaine d'années avec les associations marocaines, soutenant toujours les femmes pour qu'elles deviennent les vraies actrices du changement vers une société plus égalitaire. Oxfam promeut leur participation politique, sociale et économique et lutte contre toute forme de violence basée sur le genre.
- L'**Espace Associatif (EA)** est un réseau d'associations créé en 1996. Actuellement, plus de 60 associations membres de l'EA sont actives dans les domaines des droits humains, droits des femmes, droits culturels, droits des enfants, droits des personnes handicapées, ainsi que dans la défense de l'environnement. Par ailleurs, 25 de ses membres (personnes physiques) sont parmi les acteurs économiques et sociaux les plus actifs et influents au Maroc. L'Espace se définit comme une organisation dont le but stratégique est le développement démocratique.

État du projet

Le Convenio a démarré formellement le 1^{er} janvier 2015. Les séminaires de lancement ont eu lieu en juin 2015 et la première activité a été réalisée en octobre 2015. Parmi les difficultés principales rencontrées au début du programme, il faudrait noter des contraintes dans la collecte de données, pour la mobilisation des acteurs clés (présidents des communes, etc.) et pour avoir une gestion fluide (au niveau de la justification et la compilation de l'information). Malgré le retard dans le démarrage, le projet a fait des avancées importantes, spécialement en ce qui concerne les axes 1 et 2 du Convenio (participation politique de la population et égalité entre hommes et femmes) dans les 3 régions d'intervention.

3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION :

L'utilisation primordiale de l'étude d'évaluation sera de faire le point avec les partenaires intervenant dans ce Convenio sur les actions menées et les résultats atteints après deux ans de mise en œuvre, et de formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles pour une mise en œuvre efficace et efficiente des actions à venir. Cette évaluation doit aussi être orientée vers l'apprentissage et le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes du projet.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont :

- Mesurer le degré d'atteinte des résultats et objectifs du projet en tenant compte des indicateurs établis dans la formulation du projet, et adaptés lors de l'étude « renforcement du contenu de la ligne de base ».
- Analyser l'efficacité et l'efficience de la stratégie d'intervention et des activités mises en œuvre
- Faire une appréciation des mécanismes de mise en œuvre et de coordination mis en place pour l'exécution du projet.
- Identifier les différents changements prévus et non prévus, positifs ou négatifs, qui ont contribué à la réalisation ou la non réalisation des objectifs et des activités du projet.
- Tirer des conclusions et des apprentissages sur l'intervention et élaborer des recommandations opérationnelles et stratégiques afin d'introduire des améliorations dans la stratégie et la mise en œuvre du programme pour la période restante du Convenio, et identifier d'éventuelles actions futures à promouvoir.
- Analyser les mécanismes de suivi et coordination, ainsi que l'efficacité et l'efficience, pour asseoir les bases d'une meilleure performance dans l'avenir.



4. ACTEURS CONCERNÉS

Les principaux acteurs concernés et informateurs clés pour la réalisation de l'évaluation intermédiaire sont :

- **Partenaires du projet (équipe du projet et/ou des représentants des organisations partenaires) :** MPDL, OI, EA, Bades et Association Forum des Femmes (AFFA) à Al-Hoceima ; Association de coopération pour le développement et la culture (ACODEC) et Ain Ghazal à Oujda, et ECODEL et Ligue Démocratique de Droits des Femmes (LDDFL) à Larache.
- **Représentant(e)s** des 31 communes participantes : élus/es et/ou autres représentant(e)s qui ont participé dans les activités du projet.
- **Fonctionnaires, femmes, jeunes et membres des associations locales** qui ont participé dans les activités du projet.
- **AECID :** Représentants/es de l'OTC au Maroc qui ont réalisé le suivi du projet.

En ce qui concerne les différents Comités concernés par l'évaluation, il faudrait noter les suivants :

- **Comité de gestion de l'évaluation :** composé du coordinateur du Convenio (MPDL), la responsable du programme et/ou son adjointe à Oxfam (OI) et le coordinateur national (EA). Ce Comité sera chargé de l'élaboration des TdR, du recrutement de l'équipe d'évaluation, de fournir la documentation nécessaire pour le bon déroulement de la prestation, de faciliter les rencontres et les entretiens avec les parties prenantes ainsi que de garantir la bonne gestion du processus d'évaluation et de la publication et la diffusion des résultats.
- **Comité de suivi de l'évaluation :** composé des membres du Comité de gestion de l'évaluation, ainsi que les représentants de MPDL et OI au Maroc, un/e représentant/e du Présidium de l'EA et un/e représentant/e de l'OTC au Maroc. Ce Comité sera chargé d'approuver la décision concernant le recrutement de l'équipe d'évaluation et de valider les livrables de l'évaluation en coordination avec les responsables de MPDL et OI au siège en Espagne. La coordination entre le Comité de gestion de l'évaluation et le Comité de suivi de l'évaluation sera réalisée par le Coordinateur du Convenio (MPDL).
- **Groupe de référence :** composé d'un échantillon de représentant-e-s des 31 communes participantes (élus/es, fonctionnaires, femmes, jeunes et membres des associations locales qui ont participé dans les activités du projet et de tous les membres du Comité de gestion, ce groupe de référence sera associé à toutes les phases clés de l'évaluation, notamment celles de présentation des rapports intermédiaire et final, et émettra des recommandations et des commentaires sur le contenu des livrables.

5. CADRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation intermédiaire sera réalisée à Rabat et aux 3 provinces d'intervention du Convenio (Al-Hoceima, Oujda et Larache). Les participants dans l'évaluation seront, au moins, des représentants des 9 associations partenaires (MPDL, OI, EA, BADES, AFFA, ECODEL, ACODEC, LDDFL, Ain Ghazal), et des représentants des collectifs bénéficiaires dans les 3 régions : représentants des communes (élus/élues et/ou des autres représentants), fonctionnaires, membres des associations participantes, femmes et jeunes ayant participé aux activités de la Convention, parmi d'autres. L'étude devra évaluer les 4 axes (objectifs spécifiques) d'intervention.

6. CRITÈRES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS CLÉS

Etant donné qu'il s'agit d'une évaluation intermédiaire, **les critères prioritaires d'évaluation seront l'efficacité et l'efficacé, définis comme suit par le Comité d'Aide au Développement (CAD) :**

- **Efficacité :** Valorisation des résultats atteints en comparaison avec les ressources employées pour y



parvenir. Il s'agit de déterminer si le minimum de ressources a été utilisé pour atteindre les résultats obtenus ou, si avec les mêmes ressources on peut atteindre de meilleurs résultats.

- **Efficacité:** Degré de réalisation des objectifs (implicites ou explicites) d'une intervention en fonction de leur orientation vers les résultats.

Dans la mesure du possible, l'évaluation donnera un aperçu général de l'analyse des critères suivants:

- **Pertinence:** Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention sont conformes avec les besoins des bénéficiaires et du pays partenaire, les priorités globales et les politiques des associés et des bailleurs et le contexte sociopolitique dans lequel se développe l'intervention.
- **Viabilité:** Capacité d'une intervention à pouvoir se réaliser. En matière de coopération, elle s'assimile au concept de durabilité, continuité dans le temps des effets positifs générés par l'intervention une fois que cesse l'aide. Celle-ci est liée au renforcement des facteurs clés de développement, à l'appropriation du processus de la part des récepteurs de l'aide.
- **Durabilité:** Continuité des bénéfices d'une intervention une fois finalisée. Situation dans laquelle les bénéfices nets sont susceptibles de résister aux risques dans le temps.

Étant donné que le projet est encore dans une phase intermédiaire, le critère d'**Impact** (*Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits directement, collatéraux ou induits par une intervention, intentionnellement ou pas. L'évaluation de l'impact essaie d'identifier tous ces effets et de se centrer sur la détermination des effets nets attribuables à l'intervention*) sera utilisé uniquement dans l'évaluation finale.

Questions/points pour guider le processus d'évaluation :

- **Efficience:** Degré d'atteinte du plan d'action et du budget. Relation entre les ressources, les coûts et les résultats atteints. Dans quelle mesure l'usage des ressources financières, humaines et techniques a-t-il été efficace par rapport aux résultats obtenus ?; Dans quelle mesure les modes de gestion et de gouvernance du programme ont-ils servi la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation ?; Dans quelle mesure la structure de gestion a été adéquate au niveau technique, d'organisation et de suivi ?; Quelle est l'appréciation des associations locales partenaires membres ou associées à l'Espace Associatif ?; Est-ce que la définition des rôles et des responsabilités des acteurs participants a été claire ? Est-ce qu'il y a eu un bon niveau de communication et de confiance entre les partenaires du projet ?; Quel a été le niveau de suivi et d'appui aux partenaires nationaux de la part des partenaires espagnols ?; Quel type d'obstacles (relatifs au contexte politique et socioculturel, administratifs et financiers) le Convenio a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?; Le programme a-t-il rencontré des contraintes en matière d'intégration de l'approche droits humains et de l'approche genre et dans quelle mesure cela a influencé son efficacité ?
- **Efficacité:** Degré d'atteinte des objectifs attendus. Dans quelle mesure le projet est en train de contribuer à l'atteinte des objectifs spécifiques ? Et comment ?; Dans quelle mesure les activités du Convenio ont été réalisées ?; Quel est l'effet direct ou indirect positif ou négatif du Convenio sur les détenteurs de droits ?; Dans quelle mesure ce programme a-t-il été développé, mis en œuvre, suivi et évalué de manière inclusive et participative ?; Dans quelle mesure est-ce que les groupes cibles ont participé à l'identification et à la formulation du programme ? Qui et comment ont-ils participé ?; Quels sont les facteurs ayant impacté positivement ou négativement la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs ?; Dans quelle mesure les capacités des associations locales partenaires membres ou associées à l'Espace Associatif ont été renforcées ?; Quelle est la perception des bénéficiaires sur l'atteinte des résultats escomptés ?
- **Pertinence:** Dans quelle mesure est-ce que l'intervention est pertinente et répond aux besoins, priorités et aux capacités des acteurs stratégiques liés au projet ? Existente-t-ils actuellement des nouveaux besoins à prendre en compte ? Dans quelle mesure est-ce que la définition des groupes cibles a été adéquate ? dans quelle mesure la conception de l'intervention est



cohérente, en particulier son modèle d'intervention et le cadre logique? Est-ce que les politiques publiques liées aux thématiques de la Convention et au contexte sont complémentaires à l'intervention ? Pourquoi?

- **Viabilité et Durabilité:** Dans quelle mesure le Convenio a-t-il établi des processus et des systèmes qui favorisent la durabilité des résultats atteints ? Les associations disposent-elles des capacités techniques et matérielles suffisantes pour assurer la durabilité des changements ? Quel est le degré d'appropriation du programme de la part des bénéficiaires?

7. MÉTHODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL

L'évaluation développée devra être participative (afin de garantir l'appropriation des résultats), incorporer la vision du processus de tous les acteurs et groupes impliqués dans celui-ci (les 6 associations au niveau local, les 3 partenaires au niveau national, les collectifs ciblés), et combiner des méthodes de collecte d'information qualitative et quantitative. Il faudrait tenir compte de l'importance de l'égalité de genre et l'intégration des collectifs cibles dans la méthodologie à utiliser.

L'évaluation sera réalisée entre le 1^{er} décembre 2016 et le 15 mars 2017. Le plan de travail/échéancier devra tenir compte des activités ci-dessous :

	Septembre 2016	Avant le 31/10/2016	Avant le 30/11/2016	Décembre 2016	Janvier 2017	Février 2017	Mars 2017
Avant la réalisation de la Consultation							
Signature du précontrat							
Approbation AECID							
Signature du contrat							
1. Phase préparatoire : documentation et planification							
Analyse de la documentation et de l'information du programme							
Réalisation des entretiens au niveau national - Rabat							
Présentation et validation du Plan d'évaluation (méthodologie, outils, etc.)							
Préparation et validation du Plan de Travail pour la phase de terrain (partenaires au niveau national - Rabat)							
2. Phase de terrain							



Réalisation visites de terrain (Oujda, Al-Hoceima et Larache)							
3. Phase de traitement et d'analyse							
Traitement et analyse des données							
Rédaction du rapport préliminaire							
4. Phase de présentation des résultats							
Présentation du rapport préliminaire							
Présentation du rapport final							

En ce qui concerne les **livrables**, il s'agit de:

- Avant la phase de terrain: Plan d'évaluation déclinant la méthodologie et le processus de mise en œuvre de la prestation incluant la matrice d'évaluation, les méthodes et les instruments de collecte et d'analyse des données et un plan de travail/échancier avec le détail des activités à réaliser.
- Après la phase d'analyse: Un rapport d'évaluation préliminaire et un rapport d'évaluation final.

L'ensemble des documents doit être élaboré en français et en espagnol.

Les 03 livrables finaux (Plan d'évaluation/Plan de travail, rapport préliminaire et rapport final) doivent être remis selon les conditions suivantes :

- En français sur fichier électronique.
- En espagnol sur fichier électronique.

8. DOCUMENTS ET SOURCES D'INFORMATION

Au début de la consultation, l'équipe d'évaluation recevra les documents suivants : Formulaire du Convenio, Rapport de ligne de base, Rapport de diagnostic, Planifications annuelles des années 1 et 2 du Convenio (PAC1 et PAC2), Rapport technique de la phase d'identification, Rapport technique du PAC1 (y compris les sources de vérification), Format de la fiche-résumé d'évaluation selon le format établi pour le CAD (Comité d'Aide au Développement).

Le document de référence pour la réalisation de ces TdR ainsi que pour le développement de l'étude d'évaluation est le « Guide d'évaluations de l'AECID » : <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Gu%C3%ADa%20de%20TDR%20evaluaciones%20marzo%202012.pdf>

9. STRUCTURE ET PRÉSENTATION DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

La structure des rapports préliminaire et final est la suivante :

0. Résumé exécutif
1. Introduction : contexte et objectifs de l'évaluation. Questions et critères : définition.
2. Description résumée de l'intervention évaluée, mettant en exergue les résultats attendus à mi-



- parcours de l'intervention ; résumé du contexte, de l'organisation et de la gestion ; et acteurs participants.
3. Plan de l'évaluation : méthodologie de l'évaluation (techniques et outils utilisées) ; contraintes et limites de l'étude réalisée.
 4. Analyse de l'information compilée et interprétation des évidences par rapport aux questions d'évaluation et aux mécanismes de suivi et coordination mis en place.
 5. Conclusions de l'évaluation par rapport aux critères de l'évaluation et aux mécanismes de suivi et coordination mis en place.
 6. Leçons tirées et identification de bonnes pratiques à répliquer.
 7. Recommandations : opérationnelles et stratégiques, à court/moyen/long terme, selon les critères d'évaluation, selon les composantes du programme, ses mécanismes de suivi et de coordination, par province/association, etc.
 8. Annexes : TdR, plan d'évaluation, plan de travail, équipe d'évaluation, méthodologie, sources d'information primaires et secondaires, entretiens/focus groups, etc. (liste des informateurs, guide d'entretien, transcriptions, etc.), modèles d'enquête, analyse statistique, ateliers participatifs (rapports, produits), fiche-résumé de l'évaluation (format établi par le CAD).

L'extension maximum du rapport final sera de 60 pages (y compris un résumé exécutif de 5 pages maximum) hors annexes.

En conformité avec la Politique d'évaluation Oxfam, le rapport/résumé exécutif incluant la réponse de la direction sera publié sur le site Web et intranets Oxfam Intermon et Oxfam, à condition qu'il ne porte risque inacceptable pour le personnel, les partenaires ou le projet.

10. ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation doit réaliser son travail en coordination avec le Comité de Gestion de l'évaluation.

L'équipe devra être composée d'un(e) coordinateur/trice chef de l'équipe d'évaluation, et des experts/es en bonne gouvernance, égalité de genre et jeunesse.

L'équipe doit justifier :

- Formation Bac+5 en sciences sociales ou autres domaines en relation avec la prestation demandée.
- Expérience pertinente, d'au moins 5 ans, en matière de suivi et évaluation des projets de coopération au développement.
- Expérience pertinente, d'au moins 5 ans, en projets en matière de participation démocratique, égalité entre les hommes et les femmes, participation de la jeunesse, incidence et plaidoyer, et/ou des thématiques similaires.
- Solides compétences dans les domaines d'évaluation basée sur les résultats, l'approche droits humains et genre et l'usage de méthodes mixtes.
- Bonne connaissance du contexte de la zone d'intervention ainsi que des dynamiques institutionnelles au niveau du Maroc et du cadre juridique du pays, notamment en ce qui concerne la bonne gouvernance, l'égalité et la jeunesse.
- Bonnes capacités de communication orale et écrite.
- Compréhension orale et écrite de l'arabe.
- Excellentes capacités de rédaction en français.

L'AECID procédera à un examen de ces TdR après la présentation des offres ; cet examen pourrait introduire des changements dans les TdR à utiliser pour guider l'évaluation.

11. CADRE NORMATIF QUI DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉ DANS LA PRESTATION



La prestation doit respecter les principes et les valeurs suivants :

- Confidentialité des informations recueillies pendant la prestation.
- Tous les documents produits pendant la prestation seront la propriété des commanditaires.
- Respect des droits, libertés, égalité des personnes et des acteurs concernés par la prestation.
- Respect des spécificités culturelles des zones d'intervention.

Ils seront faits 2 paiements au prestataire des services avec la présentation de 2 factures, (une facture pour chaque paiement, Toutes Taxes Comprises TTC, avec TVA):

- 1) Premier paiement : 35% à la signature du contrat.
- 2) Deuxième paiement : 65% après la réception de tous les livrables avec l'accord de l'EA, MPDL et OI.

12. DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DE LA CONSULTATION

Les délais estimés pour la réalisation de la consultation sont les suivants :

- Signature du précontrat : septembre 2016.
- Approbation AECID : avant le 31 octobre 2016.
- Signature du contrat : novembre 2016.
- Réalisation de la consultation : entre le 1^{er} décembre 2016 et le 15 mars 2017.
- Présentation du rapport final : avant le 15 mars 2017.

13. PRÉSENTATIONS DES OFFRES TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE ; CRITÈRES DE NOTATION.

Les demandeurs sont censés d'envoyer les documents suivants afin d'être éligibles pour cet appel :

1. Une présentation d'une page de l'équipe soumissionnaire.
2. Le CV du/de la chef de l'équipe.
3. Les CV des autres membres de l'équipe d'évaluation.
4. Note méthodologique.
5. Liste des expériences de travail liées au suivi et à l'évaluation des projets de développement dans les domaines de la participation démocratique et la bonne gouvernance, l'égalité entre les hommes et les femmes, la jeunesse, le plaidoyer, ou similaires.
6. Liste d'évaluations réalisées basées sur les résultats, l'approche droits humains et genre et l'usage de méthodes mixtes.
7. Une proposition financière détaillée pour la réalisation de la prestation toutes taxes comprises (TTC, avec TVA détaillé). Le transport, logement et restauration de l'équipe d'évaluation dans le cadre de cette mission seront pris en charge par l'équipe de l'évaluation, ainsi que la traduction des livrables.

Les offres de service complètes devront être envoyées par email, mentionnant « Évaluation Intermédiaire Convenio AECID 14-CO1-413 » dans l'objet, à l'adresse email suivante : ████████@mpdl.org; **avant le 22 juillet 2016 à 23:59 heures (au Maroc).**

Les critères de notation seront : 1) Qualité de la proposition méthodologique 2) Adéquation du profil de l'équipe d'évaluation 3) Proposition financière.

Annexe 2.- Agenda du travail de terrain

– Lundi 16/01//2017

o Rabat :

- Participation observant dans le Comité SEAR et Comité de Pilotage.

– Lundi 23/01//2017

o Rabat:

- Réunion avec le Bureau de la Coopération Espagnole à Rabat. Mme. [REDACTED], Responsable de projet.

– Mardi 21/02/2017

o Rabat, siège d'Espace Associatif:

- Entretien approfondir avec le coordinateur national du Convenio. Mr. [REDACTED]

– Mercredi 23/02/2017

o Rabat, siège MPDL:

- Entretien semi structuré avec le représentant pays de MPDL et responsable de l'identification et planification du Convenio. Mr. [REDACTED]

– Mercredi 28/02/2017

o Rabat, siège MPDL :

- Entretien semi structuré approfondi avec le responsable Convenio de MPDL. [REDACTED]
- Réunion avec un responsable du programme COUNTERPART

– Jeudi 02/03/2017

o Larache, siège LDDF:

- Entretien semi structuré approfondi avec la coordinatrice provincial du Convenio à Larache. [REDACTED] (Espace Associatif)

- Entretien semi structuré approfondi avec la Technicienne du Convenio de l'association LDDF. [REDACTED]

– **Vendredi 03/03/2017**

o **Larache, siège ECODEL:**

- Entretien semi structuré approfondi avec le Technicien du Convenio de l'association ECODEL. [REDACTED]

– **Jeudi 09/03/2017**

o **Entretien téléphonique (Skype):**

- Entretien avec [REDACTED], responsables de l'étude sur les baromètres des politiques publiques.

– **Jeudi 16/03/2017**

o **Larache, siège LDDF:**

- Entretien avec la coordinatrice provincial du Convenio à Larache. [REDACTED]

– **Mercredi 29/03/2017**

o **Siège Commune L'Awamra:**

- Focus Groupe spontané avec de fonctionnaires : Ingénieur Chef, Directeur de la Commune, 2 Chefs services et 2 Élus

– **Mercredi 04/04/2017**

o **Siège Commune L'Awamra:**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio de la Commune de L'Awamra et Ksar Kebir. 16 personnes :
 - ✓ 4 Élus (3 femmes)
 - ✓ 3 membres de l'IEECAG (une femme)
 - ✓ 4 représentants des OSC (deux femme): jeunes, rural et handicapés
 - ✓ 3 Fonctionnaires (2 femmes)

- ✓ 2 membres de coopératives (une femme)

– **Mercredi 04/04/2017**

o **Siège Commune Souk el Tolba**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio de la Commune de Souk el Tolba. 14 personnes :
 - ✓ 4 Élus (3 femmes)
 - ✓ 2 membres de l'IEECAG (hommes)
 - ✓ 5 représentants des OSC (une femme) de développement.
 - ✓ 3 Fonctionnaires (une femme)

– **Jeudi 05/04/2017**

o **Larache, siège LDDF:**

- . Restitution à *chaud* de l'évaluation avec l'ensemble de l'équipe Larache

– **Lundi 10/04/2017**

o **Alhoceima, siège BADES:**

- Entretien semi structuré approfondi avec la coordinatrice provincial du Convenio à Alhoceima. [REDACTED]

– **Lundi 10/04/2017**

o **Siège Commune Beni Hadifa**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio des Communes de beni Hadifa et Beni Abdallah 11 personnes :
 - ✓ 2 Élus (femmes)
 - ✓ 1 membre de l'IEECAG (homme)
 - ✓ 6 représentants des OSC (une femme) de développement.
 - ✓ 3 Fonctionnaires (une femme)

✓ Directeur de la Commune

– **Mardi 11/04/2017**

o **Alhoceima, siège BADES:**

- Entretien semi structuré approfondi avec le Technicien du Convenio de BADES. [REDACTED]

Mardi 11/04/2017

o **Siège Commune Ait Kamra**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio de la Commune de Ait Kamra. 14 personnes :
 - ✓ 2 Élus (femmes)
 - ✓ 2 membres de l'IEECAG (une femmee)
 - ✓ 3 représentants des OSC (une femme) de développement.
 - ✓ 3 Fonctionnaires (deux femme)
 - ✓ Directeur de la Commune
 - ✓ Vice président de la Commune.

– **Mardi 11/04/2017**

o **Alhoceima, siège AFFA:**

- Entretien semi structuré approfondi avec le Technicien du Convenio de AFFA et la responsable de suivi de l'association. [REDACTED]

– **Mercredi 12/04/2017**

o **Alhoceima, siège BADES:**

- Entretien semi structuré avec le vice-président de l'association BADES [REDACTED]

– **Mercredi 12/04/2017**

o **Alhoceima, siège BADES:**

- 2em. Entretien semi structuré approfondi avec la coordinatrice provincial du Convenio à Alhoceima. [REDACTED] (Espace Associatif)

– **Mercredi 12/04/2017**

o **Alhoceima, siège BADES:**

- . Restitution à *chaud* de l'évaluation avec l'ensemble de l'équipe Larache

– **Vendredi 14/04/2017**

o **Tánger**

- . Réunion avec [REDACTED] Consultant et expert dans la thematique. Formateur et participant dans l'élaboration des PCD communaux, parmi lequel [REDACTED]

– **Mardi 18/04/2017**

o **Oujda, siège ACODEC:**

- Entretien semi structuré avec le coordinateur provincial du Convenio à Oujda. [REDACTED] (Espace Associatif)

Mardi 18/04/2017

o **Siège Commune Ain Sfa**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio de la Commune de Ain Sfa et de la Commune Urbaine de Oujda. 11 personnes :
 - ✓ 3 Élus (une femme)
 - ✓ 2 représentants des OSC (deux femme) de développement.
 - ✓ 5 Fonctionnaires (trois femme)
 - ✓ Directeur de la Commune

Mardi 18/04/2017

o **Siège Commune Beni Khaled**

- Focus Groupe avec bénéficiaires du Convenio de la Commune Beni Khaled et de la Commune de Beni Drar. 20 personnes :
 - ✓ 3 Élus (une femme)

- ✓ 2 membres de l'IEECAG (femmes)
- ✓ 4 représentants des OSC (deux femme) de développement.
- ✓ 4 Fonctionnaires (trois femme)
- ✓ 7 représentants de coopératives

– Mercredi 19/04/2017

o Oujda, siège ACODEC:

- Entretien semi structuré approfondie avec le coordinateur provincial du Convenio à Oujda. [REDACTED] (Espace Associatif)

– Mercredi 19/04/2017

o Oujda, siège ACODEC:

- Entretien semi structuré approfondie avec le technicien du Convenio de l'association ACODEC. [REDACTED]

– Mercredi 19/04/2017

o Oujda, siège ACODEC:

- Entretien semi structuré approfondie avec le président de l'association ACODEC. [REDACTED]

– Jeudi 20/04/2017

o Oujda, siège Ain Ghazal:

- Réunion avec la technicienne du Convenio de l'association Ain Ghazal et avec la responsable de suivi de l'Association. [REDACTED]

– Jeudi 20/04/2017

o Oujda, siège ACODEC:

- Restitution à *chaud* avec l'ensemble de l'équipe du Convenio à Oujda

– **Mardi 25/05/2017**

o **Rabat, siège MPDL :**

- Analyse des résultats de l'évaluation avec l'équipe MPDL responsable du Convenio. [REDACTED]

– **Mardi 25/05/2017**

o **Rabat, siège Oxfam Intermon :**

- Analyse des résultats de l'évaluation avec le Directeur de Oxfam Maroc. [REDACTED]

– **Mardi 25/05/2017**

o **Rabat, siège Oxfam Intermon :**

- Analyse des résultats de l'évaluation avec la responsable de suivi du Convenio d' IOMaroc. [REDACTED]

– **Mécredi 26/05/2017**

o **Tanger :**

- Réunion avec le représentant de FAMSI au Maroc. [REDACTED]

– **Jeudi 27/04//2017**

o **Larache :**

- Restitution évaluation dans le Comité SEAR et Comité de Pilotage.
- Observation Participante

Annexe 3.- FUENTES DE INFORMACIÓN

SOURCES D'INFORMATION		OUTILS	
PRIMAIRES	• Beneficiaires du Convenio ✓ Fonctionnaires des communes ✓ Elus ✓ Femmes élus ✓ Associations des femmes ✓ Associations des jeunes ✓ Autres associations ✓ Membres des instances ✓ Autres acteurs • Responsables et techniciennes du Convenio : ✓ Responsables de MPDL et IO ✓ Coordinateur national – EA ✓ Coordinateurs provinciaux ✓ Techniciennes des 6 associations partenaires ✓ Responsables associatives ✓ Responsables politiques des communes	Entretiens semi structurés Focus Groupe Entretiens approfondies Observation participante	Par les caractéristiques du Convenio , les données quantitatives ont été obtenus des Sources de vérification et des rapports techniques et de suivi.
SECONDAIRES	• Documents de formulation du Convenio et des PAC • Rapport des PAC 1 et	Sources de vérification	

	2 • Études de Ligne de Base et de renforcement de la Ligne de Base • Budget et rapport financiers global et par action • Manuel de gestion • Rapports des Comités de Pilotage et SEAR • Rapport évaluation des activités de jeunes • Documents de cadrage des activités • Documents récapitulatifs des activités.	Révision et analyse des informations concernant les activités et indicateurs.	
--	--	--	--

Annexe 4.- OUTILS POUR LA COLLECTE D'INFORMATION

1.- FOCUS GROUP AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

a.- FORMAT

Durée : Entre 2 et 3 heures.

Nombre : Pas plus de 20 personnes

Profil des participants : groupe mixte composé de femmes et hommes des tous les collectifs des bénéficiaires : élus, membres des instances, fonctionnaires, représentants des OSC, notamment des jeunes et femmes, , issus des Communes et ayant eu une expérience directe avec les activités du Convenio : sensibilisation, ateliers, forums, mécanismes de participation ou concertation, rencontres, formation,

OBJECTIF DU FOCUS GROUP

Recueillir réflexions et perceptions des participants (es) par rapport à leurs expériences de participation à activités du Convenio et perception de la thématique. Problématiques détectées Propositions de d'amélioration pour le reste de l'intervention.

PRINCIPALES QUESTIONS Á DEVELOPPER

- ✓ Quel est la capacité réelle d'incidence de la société civile par rapport à la participation dans les Communes ? Quel est la vision des autorités ?
- ✓ Durabilité des mécanismes de participation ; niveau de qualité des activités ; fatigue des associations et des bénéficiaires
- ✓ Les activités du *Convenio*, ils répondent aux vôtres besoins? S'il vous plait, justifier la réponse.
- ✓ Quel est votre évaluation des mécanismes actuels de participation, dialogue et / ou plaidoyer /incidence politique ?
- ✓ Quels sont les mécanismes de la participation, plaidoyer et/ou de dialogue avec les différentes administrations, ont été mises en place ? Pensez-vous qu'ils sont utiles et apportent des améliorations à la démocratie participative ? Comment peuvent-ils être améliorés ?

- ✓ Quels sont les problèmes ayant, ou bien qu'ils auront, de sorte que leurs propositions soient prises en compte dans les différentes instances/organismes locales, provinciales ou nationales ?
- ✓ Comment les responsables des collectivités locales apprécient leurs propositions ? Ils sont évalués et/ou pris en compte ? Pourquoi ?
- ✓ Quelle est l'utilité des formations ou des outils que le Convenio a apporté, pour une meilleure participation aux affaires de la communauté ?
- ✓ Quelle est l'utilité des formations ou des outils que le Convenio a apporté à votre travail /participations dans les affaires locales ou mécanismes de participation mises en place , notamment les IEECAG ?
- ✓ Y aurait-il d'autres mécanismes ou outils non couverts par le Convenio et que vous jugez pertinentes ?
- ✓ Est-ce qu'ils estiment que les organismes locaux sont intéressés à la participation des différents collectifs dans les affaires communautaires ?
- ✓ Pensez-vous que le travail en réseau pourrait améliorer l'intervention ?
- ✓ Si l'on pouvait recommencer à travailler sur ce projet, quelles actions ou activités ils changeraient ? Quelles activités ou actions ajouteraient ou élimineraient ?
- ✓ Pensez-vous que le travail de plaidoyer doit être fait en coordination avec d'autres groupes ou collectifs ? Devrait se faire en parallèle avec les autres thématiques du Convenio : Promotion de la participation de la femme ou de la démocratie participative ?
- ✓ Vous jugez intéressant les GAP ? comme est ce que vous envisagé leur travail ? Quel sont les besoins pour leur mis en marche ?
- ✓ L'actuel contexte permet-il d'être optimiste en ce qui concerne la participation citadine ?
- ✓ Au moins il le Convenio est en train de créer une relation de confiance entre OSC et les autorités ?
- ✓ Comment évaluent-ils la quantité de réunions de concertation, forums, des rencontres, etc. ... qui a existé ? sont-ils des espaces ou mécanismes de participation ?
- ✓ Comment peut-on améliorer la participation dans les communes rurales ?

PAR RAPPORT AUX FORMATIONS

- ✓ Quel sont les capacités qui doivent être renforcés ?
- ✓ Est-ce qu'il y a une analyse de la mise en application des apprentissages ?
- ✓ Est-ce qu'il y a une capitalisation des acquis ? Au moins un processus ?
- ✓ Le ciblage des participants aux formations est adéquat ?

MODELE DE FOCUS GROUPE

Horaire	Sujet/Durée	Méthodologie	Format	Support pédagogique /Approche
9h-10h	Introduction - Pourquoi cet atelier ? - Objectifs ? - Déroulement	Présentation des animateurs	Plénière	Plénière présentant Les objectifs et résultats attendus de l'évaluation et de l'atelier
	Tour de table	Tous	Plénière	Prénom/Nom/ Fonction/ en 3 mots ce qu'il attend de l'atelier
10-11,30	Questions principales.	Brainstorming	Plénière	Réflexions individuels par rapport a son participation. Débats
11,30-12,30h	Propositions d'améliorations	Tous	Plénière	Débat
	Conclusions et Synthèse des travaux			

2.- GUIDE D'ENTRETIEN SEMI STRUCTURÉ AVEC LES RESPONSABLES TECHNIQUES ET COORDINATEURS PROVINCIAUX AINSI QUE POUR LE PERSONNEL CHARGÉ DE L'EXÉCUTION D'EA, MPDL ET IO

Les questions à poser qui permettront d'analyser les connaissances, les perceptions, l'état des lieux et les difficultés rencontrées par les populations par rapport Convenio, seraient les suivantes (parmi d'autres à proposer)¹ :

THÈMES PRINCIPAUX À ABORDER DANS LES ENTRETIENS :

- ✓ Rôle de chaque partenaire
- ✓ Passage en revue des différentes actions menées et résultats obtenus (indicateurs et méthodes de méditations des résultats)
- ✓ Interactions, coordination, échanges entre les partenaires et structures créées dans le cadre du Convenio
Systèmes de suivi, évaluation, outils de recueil de données
- ✓ Réflexion sur leçons apprises et réalisation de projets similaires dans l'actualité par les partenaires et le groupement
- ✓ Rôle des différents partenaires
- ✓ Autres acteurs partis prenantes impliqués ou absents du convenio ainsi que d'autres thématiques non abordées.

CONCEPTION DU PROJET ET L'EXPÉRIENCE DES PARTENAIRES

- ✓ Antécédents de la relation entre les partenaires du Convenio ainsi que lignes de travail développées pour chaque un.
- ✓ Pourquoi avoir axé le travail sur 31 Communes?
- ✓ Formulation du projet ?
- ✓ Participation des partenaires au stade de l'identification ? Institutions consultés ?
- ✓ Principales incidences par rapport au chronogramme initial du convenio

CHOIX DES INTERVENTIONS ET ACTIVITÉS

- ✓ Quelles sont les raisons qui ont motivé la conception des activités prévues ?
- ✓ D'autres stratégies alternatives aux quatre axes d'intervention ont été envisagées pour atteindre l'objectif spécifique du projet ?
- ✓ Quels sont les critères qui ont motivé le choix des organisations partenaires ?

ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉALISÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

- ✓ - Dans quelle mesure les activités prévues et réalisées sont-elles entrainées de contribuer à réussir les objectifs et résultats prévus ?

¹Quelques questions à voir avec le Bureau de la coopération espagnole sont utilisées avec les responsables du Convenio

- ✓ Y a-t-il des différences de résultats obtenus entre les provinces ? et Pourquoi ?
Quelles sont (si il y en a) les variables qui ont fait la différence ? (activités réalisées ; acteurs concernés)
- ✓ Quels ont été les principaux obstacles identifiés pour l'obtention des résultats prévus ou dans les Objectifs spécifiques ?
- ✓ Fonctionnement interne : différence entre associations membres et associations alliées
- ✓ Portée des interventions
- ✓ Effets ou impacts
- ✓ Bilan

MÉTHODOLOGIE :

- ✓ Les outils méthodologiques de coordination et suivis des actions vous paraissent adéquats ? Évaluation de son fonctionnement, utilité...
- ✓ Difficultés rencontrées
- ✓ Le Comité SEAR :
- ✓ Bilan par les responsables OI de l'intégration du SEAR par les partenaires :
- ✓ Degré de connaissance de chaque partenaire impliqué des autres actions-activités développées dans le cadre du convenio ? Interactions entre les quatre axes du projet ?
- ✓ Comment l'approche genre a-t-elle été intégrée par les différents partenaires dans la réalisation de leurs activités ?

COMMUNICATION :

- ✓ Stratégie de communication mise en place

VIABILITÉ :

- ✓ Quelle perspective de continuité des activités réalisées une fois terminé le convenio ?
- ✓ Tendance de la Viabilité des activités mises en place ?

Questions plus spécifiques

- Est-ce que les mécanismes de participation et instances de concertation prévue dans les lois sont mis en place d'une manière effective ?
- Comment les différentes composantes de la société évaluent-elles l'action publique en matière de participation ?

- Quels sont les perceptions des citoyennes, des OSC, des élus/élues, etc. par rapport à la participation : compréhension des concepts, etc.
- Quels sont les principaux problèmes/obstacles liés à la participation ?
- Est-ce que la participation et les mécanismes prévus peuvent contribuer à résoudre et/ou améliorer les problèmes identifiés ?
- Est-ce que vous êtes intéressé/e à participer dans la vie publique ? Dans les cas des mécanismes participatifs prévus dans les lois (Plan d'action communal, Instances d'équité et parité, pétitions, etc.), on pourrait évaluer/analyser :
- Est-ce que les acteurs locaux connaissent ces mécanismes ?
- Est-ce qu'ils sont mis en place ? de quelle manière ?
- Quelle est votre appréciation par rapport au fonctionnement de ces mécanismes ?

Qu'est-ce que c'est nécessaire renforcer dans les formations ?

Comment peut-on s'assurer de l'application réelle des formations au reste de bénéficiaires des collectifs ciblés ?

Quel sont vôtres appréciations sur le volet sensibilisation ? Est-ce que l'impact du dites activités est ressenti par la population? et sur le reste des activités du Convenio ?

- Approfondir sur les propositions mentionnées lors les Comités SEAR :
 - Faire un plan de travail annuel ;
 - Prévoir une activité pour évaluation qualitative ;
 - Cibler les acteurs qui partagent les objectives du Convenio. Concentration ne pas dispersion
 - Renforcer los GAP/IEECAG/communes favorables et réduire le nombre des communes et celui des IEECAG (1 par province au lieu de 3) ;
 - Accompagnement IEECAG et GAP et formations aux personnes ressources des IEECAG et GAP
 - Accroître le nombre d'activités de réflexion ;
 - Mettre en place une stratégie de communication : Bulletin du projet ou Espace twitter/facebook ;
 - Intégrer des réseaux existants.

Système de coordination et de suivi du Convenio.

- Y a-t-il eu une coordination entre les différents intervenants dans le projet ?
 - Le type de coordination était-il adéquat ? (Par rapport aux moyens mis à la disposition)
 - Est-ce que la planification initiale a été maintenue ? (Si non, pour quoi ?)
 - Les ressources prévues et les coûts estimés ont-ils été suffisants pour la réalisation des activités prévues ?
 - Le système de suivi est-il adéquat ?
- **Appréciation des points forts et des points faibles du Convenio**
- Quelles sont les lacunes couvertes par le Convenio ?
 - Quelles sont les lacunes Convenio ?
 - Quelles sont les réussites du convenio ?
 - Quelles les difficultés d'exécution ?
 - Y a-t-il assez de ressources humaines pour répondre aux activités et tâches administratifs ?
 - Y a-t-il des difficultés rencontrées par les bénéficiaires pour avoir accès à l'intervention programmé ?
 - Il y a eu d'autres impacts inattendus dans le cadre du Conveniot ? (Positifs ou négatifs) a quelle mesure ont-ils affecté l'objectif global ?
 - Les bénéficiaires ont-ils apprécié positivement les services offerts ?
 - Le projet a-t-il contribué à l'amélioration du processus de démocratie participatif ?
 - Quel est le degré de participation des bénéficiaires dans les différentes phases du programme ?
 - Les bénéficiaires se sont-ils appropriés du convenio et de ses résultats ?
 - Percevez-vous que la méthodologie ait atteint les résultats attendus ?
- **Évaluation interne du projet et mesure d'impact du Convenio.**
- A-t-il introduit des changements dans pratiques et habitudes, notamment dans les femmes ? comment cela peut-il être perçu ?

- Ces changements comment sont-ils perçus par la population ?
- Qu'est-ce que vous changerez du Convenio si on pourrait recommencer?

3.- GUIÓN REUNIÓN OTC

La reunión servirá para plantearos el enfoque que queremos darle a la evaluación y conocer vuestras impresiones y / o sugerencias.

Así mismo, la idea es compartir con vosotros algunas ideas, preocupaciones, líneas de evaluación y conocer vuestra opinión sobre el convenio en algunos aspectos.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Metodología basada en las entrevistas y Focus Groupe con beneficiarios y actores que permita una triangulación de datos y un posterior análisis.

Los cambios en el ML es un hándicap para hacer una matriz de evaluación que estamos en fase de terminarla.

El proceso es reunirse con actores principales gestores, para poder pasar a las regiones y contactar con las asociaciones de terreno y reunirse con beneficiarios y actores o personas clave o recurso.

Uso de criterios de la cooperación española con un enfoque participativo e inclusión del enfoque de género.

A pesar de la dificultad derivada del objetivo del Convenio, intentaremos hacer un análisis cualitativo de los procesos , dinámicas y mecanismos puestos en marcha.

Equipo con equidad de género, pluridisciplinar y con experiencia en el terreno.

PRINCIPALES INTERESES DE LA EVALUACIÓN

Apreciar los mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación del Convenio, porque entendemos que es clave y pueden permitir una reorientación del proyecto, si es que es necesario, que contribuya al éxito del Convenio.

Es importante verificar una vez más si la estrategia del proyecto está bien como se planeó (confirmación de la pertinencia), si se debe añadir algo a las actividades para producir un efecto, o si el calendario y la calidad de los insumos son suficientes. También es importante implementar medidas de mejoramiento concreto y dar recomendaciones

También queremos ver los instrumentos puestos en marcha para garantizar la sostenibilidad de las dinámicas y procesos de participación y / o democracia participativa que se están poniendo en marcha.

L'évaluation soulevée dans les habituels trois niveaux d'analyse :

- **Le niveau stratégique**, qui vise à analyser la pertinence et la cohérence du travail.
- **Le niveau de la programmation** : où les approches méthodologiques et le contenu de chacune des actions /activités sont traités, ainsi que la participation des partenaires locaux et d'autres intervenants.
- **Le niveau opérationnel** dans l'organisation et la gestion modèle proposé en termes d'efficacité, d'efficience (gestion des ressources) et de la qualité, de fournir des indications sur la durabilité et l'impact sur la population cible seront examinées, fournissant des lignes directrices pour améliorer planification, mise en œuvre et le suivi et de faciliter la prise de décision pour corriger les problèmes ou bien pour des interventions ou futures.

LÍNEAS DE TRABAJO

- Pertinencia y la sinergia o incardinación con otras acciones. Cuál es la capacidad real de incidencia en el tema de participación e incidencia política de la sociedad civil, sobre todo en un periodo de cambio?Cómo es la visión de las autoridades? No acabamos de ver la necesaria concertación con las autoridades locales que puede llevar a provocar suspicacias y recelos.
- Dudas sobre si la estructura del convenio perjudica la eficacia. Debate sobre el número excesivo de comunas y la opción de trabajar solo como algunas piloto con las que es relativamente fácil de trabajar y que sean un faro para una posterior extensión de la intervención.
- Qué visión tiene la OTC sobre la ejecución del convenio y sus especificidades derivadas de trabajar con un socio local y partenaires regionales, tal como comentaron en el comité de Pilotage de enero 2017 *“Les représentants de l’AECIDont remarqué l’importance du Convenio comme un espace de réflexionautour de la participationdans un processus de consolidation de la démocratie »*
- Como veis el tema de los indicadores. Especialmente en lo que se refiere a la medición de los indicadores cualitativos: mejora de la percepción, mejor disposición de las autoridades, etc.
- Conocer vuestra idea sobre la sostenibilidad / viabilidad de los procesos o dinámicas iniciadas o sostenidas por el convenio, aunque en la evaluación intermedia no se

profundiza en este aspecto. Importancia de los GAP para sostenibilidad. Promoción del acompañamiento institucional para promover la sostenibilidad. Es un reto.

- Importante seguir de cerca la propuesta de EA (Comité SEAR enero 2017) de incardinar las actividades en el marco del trabajo de las IEECAG y otros mecanismos de participación que se pongan en marcha. De ahí la importancia de reforzar y consolidar los GAP. De ahí la importancia del barómetro que hará un repertorio de los mecanismos puestos en marcha.
- Multiplicidad de actividades, a veces confundidas en su objetivo (ver cuadro de indicadores). Ver confusión de actividades, tal como se refleja en el Comité. Necesidad de hacer planificaciones de actividades más frecuentes, trimestrales si posible, tal y como se refleja en el Comité. Es un punto débil para la evaluación, el conocer las subactividades.
- Queremos conocer el grado de capitalización de las numerosas actividades y subactividades y encuentros, porque en tendemos que es clave la el convenio y no quedarse en una estrategia muy ejecutiva y poco reflexiva (A pesar de lo buenos que son los Comités SEAR como instrumento de reflexión debate y corrección de problemas)
- Problemas en lo que se refiere a compartir la estrategia y comprensión de las actividades y refuerzo del acompañamiento para la comprensión de las actividades y su relación con indicadores y resultados. Tal y como se dijo en el Comité SEAR : « *Les partenaires ont demandé l'inclusion des produits concrets dont on a besoin pour atteindre les indicateurs dans les TDR des formations/activités* ».
- Tenemos que profundizar en la evaluación sobre el aspectoseñalado en el Comité SEAR relativo a los riesgos: « *Durabilité des mécanismes de participation ; niveau de qualité des activités ; fatigue des associations et des bénéficiaires* ».
- Así mismo, tenemos que disipar las dudas sobre el apoyo efectivo de EA a las asociaciones y la necesidad de refuerzo. Analizar si en la ejecución del Convenio existe un CUELLO DE BOTELLA en la gestión al existir un número excesivo de informes de actividades, triplicados (uno por región) que deben confluir en EA, que es el encargado de consolidarlos y transmitirlo a MPDL /Oxfam. En conclusión, saber si la estructura de gestión es suficiente y adecuada
- Un aspecto que consideramos importante analizar es si el tipo de convenio y su especificidad está adaptado a las especificidades de rendición de cuentas de la AECID.

Annexe 5.- PLAN TRAVAIL

Introduction

Nous avons focalisé focaliser notre travail terrain dans des lignes de travail qui n'ont pas été développées dans le baromètre, notamment les formations, la sensibilisation et la concertation. Notre but c'est que l'évaluation complète les résultats et les acquis des autres études réalisées dans les derniers mois d'exécution du Convenio.

Le plan de travail a suivi un chronogramme séquentiel :

- a.- Réunions avec les responsables de l'exécution du Convenio
- b.- Analyse de l'information et élaboration des outils de travail.
- c.- Travail terrain sur les trois provinces.

Travail terrain

La province de Larache a été utilisée en tant que province pilote pour tester la méthodologie de travail dans les autres provinces. La séquence de travail est similaire pour les trois provinces :

Le premier jour dédié à travailler, de façon individuelle, avec la coordinatrice/eur, et avec les techniciennes de chaque association.

Le deuxième jour, réunions avec les bénéficiaires dans les sièges de deux communes choisis par les coordinateurs provinciales, en concertation avec l'équipe évaluateur.

Le troisième jour, pour continuer les réunions avec le personnel technique, une réunion avec les responsables des associations partenaires du Convenio et une restitution « à chaud » avec l'ensemble de l'équipe.

Les réunions avec les bénéficiaires sont sur la modalité de Focus Groupe et les participants sont des représentants, si possible hommes et femmes, des différents collectifs bénéficiaires des activités menées par le projet. A savoir :

- 1.- Fonctionnaires des communes
- 2.- Elus
- 3.- Femmes élus
- 4.- Associations des femmes
- 5.- Associations des jeunes
- 6.- Autres associations
- 7.- Membres des instances

8.- Autres acteurs ou collectifs que vous croyez nécessaire ou convenant

Le Focus groupe aura une durée de deux heures, plus ou moins. Sera en arabe dialectal et de possible, pas plus de 20 personnes.

Le but est de partager la vision du Convenio, les retombées de la concertation et dialogue maintenu auparavant entre les acteurs, les besoins – notamment de formation – de différents collectifs et de connaître les spécificités du travail, concernant l’objectif du Convenio, dans le milieu rural.

Autres phases

d.- Réunions avec autres responsables de projets ou experts dans la thématique du Convenio tant au début comme à la fin du travail d’évaluation.

e.- Triangulation de l’information avec les responsables de l’exécution du Convenio : MPDL, EA et IO.

f.- Elaboration du rapport et envoi pour commentaires

g.- Elaboration du Rapport final.

Annexe 6.- TABLEAU DES RÉALISATIONS

OS 1 Favoriser la participation à travers la concertation et la participation des différents acteurs dans la gestion des affaires publiques locales.			
R1.1: Les nouvelles dispositions constitutionnelles et législatives en matière de démocratie participative ainsi que ses concepts sont connus et contribuent à l'amélioration de la communication entre les acteurs locaux.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
A.1.1.1. Seminarios de lanzamiento: "Las nuevas disposiciones constitucionales e institucionales en relación a la democracia participativa"	3 Séminaires (1/province) ont été réalisés avec la participation e 205 bénéficiaires dont 89 femmes.		3 séminaires 205 bénéficiaires dont 89 femmes
A.1.1.2. Campagnes de sensibilisation (31 actions) sur les thématiques de la convention (participation, égalité et jeunesse, etc.)	26 caravanes et compagnes dans 3 provinces ont été réalisées avec l'appui de 6 organisations locales pour la sensibilisation de 5336 bénéficiaires (on parle au total de 26 actions mais	95 caravanes et compagnes dans 3 provinces ont été réalisées avec l'appui de 6 organisations locales pour la sensibilisation de 8770 bénéficiaires	121 caravanes et compagnes dans 3 provinces ont été réalisées avec l'appui de 6 organisations locales pour la sensibilisation de 14106 bénéficiaires

	dans l'explication on parle de 23 actions voir page 42)		
R1.1: A.1.1.3. Organisation d'ateliers de travail (réflexion et débat) entre les acteurs au niveau local concernant la démocratie participative et les stratégies de développement.		3 Ateliers de formation ont été réalisés pour 277 bénéficiaires dont 74 femmes	3 Ateliers de formation ont été réalisés pour 277 bénéficiaires dont 74 femmes
R1.2: Les capacités des acteurs locaux en matière de démocratie participative s'améliorent, les mécanismes locaux existant s'améliorent et les bonnes pratiques sont reproduites.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
R1.2: A.1.2.1. Formations dirigées aux acteurs locaux sur la démocratie participative et la bonne gouvernance	3 Ateliers de formation (1/province) ont été réalisés pour 85 bénéficiaires ont au moins 22 femmes	9 Ateliers de formation (3/province) ont été réalisés pour 277 bénéficiaires ont au moins 74 femmes	12 Ateliers de formation (3/province) ont été réalisés pour 362 bénéficiaires ont au moins 96 femmes
R1.2: A.1.2.2. Réunion de concertation entre les acteurs locaux pour la préparation des mécanismes de participation.	1 Réunion a été réalisée à Larache avec la participation de 29 personnes dont au moins 7 femmes	22 Réunions ont été réalisées dans 3 provinces avec la participation de 577 personnes dont au moins 108 femmes	23 Réunions ont été réalisées dans 3 provinces avec la participation de 606 personnes dont au moins 115 femmes
Realización de la Identificación y un estudio de Línea de base	Réalisation de l'identification et une étude de ligne de base		Réalisation de l'identification et une étude de ligne de base
Reunión de lanzamiento de proyecto: Formación Normativa AECID y Legislación marroquí para socios locales	Réalisation d'une réunion avec la participation de l'équipe du convenio et des représentants des partenaires locaux avec la participation de 22 personnes		Réalisation d'une réunion avec la participation de l'équipe du convenio et des représentants des partenaires locaux avec la participation de 22 personnes
R1.2: A.1.2.3. Atelier pour l'élaboration de		3 Ateliers (1/province) ont été	3 Ateliers (1/province) ont été

documents de travail et de fonctionnement des mécanismes de participation.		réalisés avec la participation de 73 personnes dont 23 femmes et 20 jeunes. (double action entre A.1.2.3 et A1.2.4)	réalisés avec la participation de 73 personnes dont 23 femmes et 20 jeunes. (double action entre A.1.2.3 et A1.2.4)
R1.2: A.1.2.4. Actions de soutien et accompagnement aux initiatives et mécanismes de participation locale.		3 Ateliers (1/province) ont été réalisés avec la participation de 73 personnes dont 23 femmes et 20 jeunes (double action entre A.1.2.3 et A1.2.4)	3 Ateliers (1/province) ont été réalisés avec la participation de 73 personnes dont 23 femmes et 20 jeunes (double action entre A.1.2.3 et A1.2.4)
Etude de renforcement de la ligne de base		Actualisation de la ligne de base élaborée en 2014	Actualisation de la ligne de base élaborée en 2014
OS2: Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans les sphères publiques et privées au niveau local et national			
R2.1: Le niveau de prédisposition de la population en lien avec l'égalité entre hommes et femmes s'est amélioré grâce aux initiatives de sensibilisation (activités artistiques, culturelles, etc) et de masculinité positive.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
R2.1: A.2.1.1. Réalisation d'actions de promotion de masculinité positive.	Identification de 20 hommes Réalisation d'une formation pour 9 bénéficiaires hommes (déjà identifié) à Oujda	Identification de 34 hommes Réalisation de 1 Atelier de formation a été réalisé Des actions de sensibilisation ont été réalisées pour 763 bénéficiaires dont 403 femmes : 1 pièce de théâtres a été produite 6 représentations d'une pièce de théâtre	Identification de 34 hommes Réalisation de 2 Atelier de formation ont été réalisés Des actions de sensibilisation ont été réalisées pour 763 bénéficiaires dont 403 femmes : 1 pièce de théâtres a été produite 6 représentations d'une pièce de théâtre
R2.1: A.2.1.3. Renforcement de l'organisation communautaire pour garantir le suivi de la lutte contre la violence et la promotion de	9 des actions réalisées dans l'activité A.1.1.2 étaient centrées sur la lutte contre la violence et la promotion de	56 des actions réalisées dans l'activité A.1.1.2 étaient centrées sur la lutte contre la violence et la promotion de	65 des actions réalisées dans l'activité A.1.1.2 étaient centrées sur la lutte contre la violence et la promotion de

l'égalité entre hommes et femmes.	l'égalité entre hommes et femmes	l'égalité entre hommes et femmes pour 3995 bénéficiaires dont 2046 femmes	l'égalité entre hommes et femmes pour au moins 3995 bénéficiaires dont au moins 2046 femmes
R2.2: Les capacités des femmes intéressées par la participation politique sont renforcées, les Commissions de Parité et d'égalité d'opportunités (CPEC) des Communes d'intervention sont sensibilisées et accompagnées dans leur mission et les Agendas Associatifs d'égalité sont appliqués.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
R2.2: A.2.2.1. Renforcement du leadership des femmes membre des Commissions et de leur entourage pour la préparation et la mise en place des IEECAG en concertation avec les Conseil Municipaux.	3 ateliers de formation ont été réalisés (1/province) sur la thématique du leadership de la femme pour 118 bénéficiaires	2 Réunions de travail avec la participation de 58 participants dont 41 femmes. Ateliers de formations pour 222 participants dont 209 femmes	Au moins 3 ateliers de formation ont été réalisés sur la thématique du leadership de la femme pour 340 bénéficiaires dont au moins 209 femmes 2 Réunions de travail avec la participation de 58 participants dont 41 femmes ont été réalisées.
R.2.2 : A.2.2.2. Soutien, accompagnement et capitalisation des IEECAG à travers les actions de sensibilisation proposées.		Rencontres de concentration autour du processus de structuration des IEECAG avec 69 participants dont 30 femmes et 14 jeunes	Rencontres de concentration autour du processus de structuration des IEECAG avec 69 participants dont 30 femmes et 14 jeunes
R2.2: A.2.2.3. Actions de promotion de la participation politique des femmes dans les zones d'intervention.	Identification des femmes considérées comme éléments clé	Réalisation d'ateliers d'identification et d'accompagnement et la réalisation d'action de promotion pour 1389 participants dont 792 femmes	Réalisation d'ateliers d'identification et d'accompagnement et la réalisation d'action de promotion pour au moins 1389 participants dont au moins 792 femmes
R2.2: A.2.2.4. Mise en place et accompagnement des Agendas Associatifs d'Égalité.	Préparation des Agenda associative de l'égalité pour impression	3 Ateliers de mise en marche des stratégies d'intervention en relation avec les	Préparation des Agenda associative de l'égalité pour impression 3 Ateliers de mise en

		agendas d'égalité ont été réalisés (1/province)	marche des stratégies d'intervention en relation avec les agendas d'égalité ont été réalisés (1/province)
Taller inicial SEA	Un atelier de mise en marche du SEA (système de suivi, évaluation et apprentissage) avec la participation de toute l'équipe du Convenio et des représentants des associations partenaires		Un atelier de mise en marche du SEA (système de suivi, évaluation et apprentissage) avec la participation de toute l'équipe du Convenio et des représentants des associations partenaires
R.2.2: A.2.2.5. Développement de l'interaction et des synergies au niveau local à travers l'échange d'expériences entre les trois zones d'intervention et avec d'autres acteurs au niveau national.		1 visite d'échange des acteurs à été réalisée avec la participation de 78 personnes dont 35 femmes 1 visite à la commune Beni Khaled (Oujda Angad) a été réalisée pour tenir une réunion avec le conseil communal	1 visite d'échange des acteurs à été réalisée avec la participation de 78 personnes dont 35 femmes 1 visite à la commune Beni Khaled (Oujda Angad) a été réalisée pour tenir une réunion avec le conseil communal
Résultat Convenio Oxfam 10-CO1-096 : Composante A. RENFORCEMENT DES AQUIS ET AMELIORATION DES CONDITIONS DE BASES ET HARCELEMENT		Identification des usines et exploitations travaillant sur le marché français. Identifications des femmes travailleuses clés dans chacune des entreprises 4 formations ont été réalisées au profit de ces femmes Mise en place d'un réseau de femmes avec la participation de 50 femmes Réunions régulières	Identification des usines et exploitations travaillant sur le marché français. Identifications des femmes travailleuses clés dans chacune des entreprises 4 formations ont été réalisées au profit de ces femmes Mise en place d'un réseau de femmes avec la participation de 50 femmes Réunions régulières

		du réseau	du réseau
Résultat Convenio Oxfam 10-CO1-096 : Composante B. PLAIDOYER INTERNATIONAL ET PLATEFORME PRODUCTEURS		3 rencontres au niveau international ont été réalisées avec la participation d'au moins 21 importateurs et supermarchés (français, britannique et espagnol) 17 producteurs marocains . 2 Rencontres de la plateforme (oxfam) 1 Rencontre e plaidoyer auprès des institutionnels	3 rencontres au niveau international ont été réalisées avec la participation d'au moins 21 importateurs et supermarchés (français, britannique et espagnol) 17 producteurs marocains . 2 Rencontres de la plateforme (oxfam) 1 Rencontre e plaidoyer auprès des institutionnels
OS3: Améliorer les conditions de participation de la jeunesse dans la gestion des questions locales.			
R31: Les capacités des organisations formelles et informelles des jeunes sont renforcées.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
A.3.1.1. Realización de una reunión de identificación de necesidades por provincia con las asociaciones de jóvenes	3 Ateliers d'identifications (1/province) des nécessités des jeunes ont été réalisés avec la participation de 82 jeunes		3 Ateliers d'identifications (1/province) des nécessités des jeunes ont été réalisés avec la participation de 82 jeunes
R3.1: A.3.1.2. Réalisation d'un cycle de formation de formateur par province (organisation, participation et incidence, et life-skills, etc.)	1 atelier de formation pour 30 jeunes dont 7 femmes a été réalisé à la province d'Alhucemas	Des ateliers de formations des formateurs ont été réalisés dans les 3 provinces pour 168 jeunes dont au moins 60 femmes	Des ateliers de formations des formateurs ont été réalisés dans les 3 provinces pour 198 jeunes dont au moins 67 femmes
Taller de identificación de necesidades en necesidad de materia de incidencia de los jóvenes con ayuda de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación	2 Ateliers d'identification des nécessités de jeunes ont été réalisée avec la participation 45 personnes		2 Ateliers d'identification des nécessités de jeunes ont été réalisée avec la participation 45 personnes

R3.1 : A.3.1.3. Réalisation d'une journée de Planification pour l'élaboration d'un Plan de Travail avec les associations de jeunes.		4 Ateliers de planification et d'élaboration des plans d'actions ont été réalisés avec la participation de 84 participants dont au moins 24 femmes	4 Ateliers de planification et d'élaboration des plans d'actions ont été réalisés avec la participation de 84 participants dont au moins 24 femmes
R32: Des mécanismes de participation et de dialogue avec les institutions locales ont été mis en œuvre.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
R3.2 : A.3.2.1 Soutien et accompagnement des actions de participation et de dialogue propositions par les jeunes aux institutions locales.		Au moins 6 des actions réalisées dans l'activité A.1.1.2 étaient centrées sur la jeunesse et /ou organisés en coordination avec des jeunes /OSC pour 801 bénéficiaires dont 92 femmes et 468 jeunes	Au moins 6 des actions réalisées dans l'activité A.1.1.2 étaient centrées sur la jeunesse et /ou organisés en coordination avec des jeunes /OSC pour 801 bénéficiaires dont 92 femmes et 468 jeunes
R3.2 : A.3.2.2. Atelier d'évaluation des activités réalisées et de planification pour l'année suivante.		2 Ateliers d'évaluation des activités ont été réalisés (provinces d'Alhucemas et Oujda) avec la participation de 43 personnes dont 7 femmes	2 Ateliers d'évaluation des activités ont été réalisés (provinces d'Alhucemas et Oujda) avec la participation de 43 personnes dont 7 femmes
R3.2 : A.3.2.3. Promotion de l'organisation et participation social (réseaux associatifs)		Activité non réalisée	Activité non réalisée
R3.2 : A.3.2.4. Promotion de la participation politique (rencontres jeunes parlementaires et séances conseils provinciaux et parlement national)		1 Atelier débat a été réalisé avec la participation de 23 personnes dont 9 femmes, 2 jeunes parlementaires, 1 secrétaire d'un parti politique	1 Atelier débat a été réalisé avec la participation de 23 personnes dont 9 femmes, 2 jeunes parlementaires, 1 secrétaire d'un parti politique
OS4: Améliorer et renforcer la capacité d'incidence des organisations de la société civile pour			

les convertir en une force de proposition et de promotion de la démocratie participative au niveau local, national et international.			
R41: Les organisations de la société civile des zones d'intervention mettent en marche des actions d'incidence en lien avec la démocratie participative, l'égalité entre hommes et femmes, et sur le rôle de la jeunesse.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
A.4.1.1. Preparación y realización de una acción de incidencia coyuntural por provincia en el marco de las elecciones comunales de 2015	3 conférences de presses ont été réalisées dans les 3 provinces avec la présence de 140 personnes dont 68 femmes 3 Ateliers d'identification des actions d'influence sur les stratégies et les politique locales dans le domaine de la participation politique ont été réalisés dans les 3 provinces avec la participation d'au moins 60 personnes dont au moins 35 femmes		3 conférences de presses ont été réalisées dans les 3 provinces avec la présence de 140 personnes dont 68 femmes 3 Ateliers d'identification des actions d'influence sur les stratégies et les politique locales dans le domaine de la participation politique ont été réalisés dans les 3 provinces avec la participation d'au moins 60 personnes dont au moins 35 femmes
A.4.1.2. Organisation de trois séminaires (1 par province) d'analyse et de préparation des actions d'incidence locale.	1 Rencontre nationale a été réalisée à Rabat avec la participation de 58 personnes dont 13 femmes	1 Rencontre nationale a été réalisée à Rabat avec la participation de 45 personnes dont 17 femmes 2 Ateliers d'analyse et de préparation des actions d'impact local ont été réalisés dans 2 provinces (Alhucemas et Oujda) avec la participation de 60 personnes dont 22 femmes.	2 Rencontre nationales ont été réalisées à Rabat avec la participation de 103 personnes dont 30 femmes 2 Ateliers d'analyse et de préparation des actions d'impact local ont été réalisés dans 2 provinces (Alhucemas et Oujda) avec la participation de 60 personnes dont 22 femmes
A.4.1.3. Réalisation d'une formation de formateurs en techniques d'incidence		4 ateliers de formation ont été réalisés pour 88 bénéficiaires dont au	4 ateliers de formation ont été réalisés pour 88 bénéficiaires dont au

et duplication de celle-ci dans chaque province.		moins 28 femmes et au moins 28 représentants des OSC 6 ateliers de restitution des ateliers de formation ont été réalisés avec la participation de 107 personnes dont 29 femmes et 28 représentants des OSC	moins 28 femmes et au moins 28 représentants des OSC 6 ateliers de restitution des ateliers de formation ont été réalisés avec la participation de 107 personnes dont 29 femmes et 28 représentants des OSC
A.4.1.4. Élaboration, présentation et diffusion de 9 baromètre (3 par province) de suivi des politiques publiques locales en matière de participation, égalité et jeunesse.		3 baromètres ont été réalisés	3 baromètres ont été réalisés
R42: Les dynamiques et mécanismes d'incidence politique au niveau local interagissent avec les dynamiques nationales.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
A.4.2.1 - Réalisation de rencontres (1 locales et 4 nationales) pour la préparation de stratégies et apports de la société civile en matière de participation, égalité et jeunesse.		1 rencontre nationale a été réalisée avec la participation de 51 personnes dont 19 femmes 1 atelier d'identification de thématique pour la réalisation des actions d'incidences (A.4.1.2) a été réalisée	1 rencontre nationale a été réalisée avec la participation de 51 personnes dont 19 femmes 1 atelier d'identification de thématique pour la réalisation des actions d'incidences (A.4.1.2) a été réalisée
A.4.2.2. Actions d'incidence directe (communication, présentation de propositions, etc.) en collaboration avec les dynamiques nationales.	1 Rencontre nationale a été réalisée à Rabat avec la participation de 58 personnes dont 13 femmes	1 Rencontre nationale a été réalisée à Rabat avec la participation de 77 personnes dont 30 femmes 1 point de presse a été réalisé avec la participation de 15 personnes dont 5 femmes	2 Rencontres nationales ont été réalisées à Rabat avec la participation de 135 personnes dont 43 femmes 1 point de presse a été réalisé avec la participation de 15 personnes dont 5 femmes
A.4.2.3 Suivi et		Contribution au suivi	Contribution au suivi

coordination avec les dynamiques nationales en lien avec la participation, l'égalité et la jeunesse.		et à la coordination avec les différentes dynamiques nationales	et à la coordination avec les différentes dynamiques nationales
A.4.2.4 Préparation, présentation etancements d'outils online d'incidence.	Discussion sur la meilleure manière de concrétiser cette action et la participation de l'association Tanmia	Etablissement d'un accord avec Tanmia pour la mise en place d'une stratégie de communication sociale qui repose sur l'exploitation des Technologies de l'Information et la Communication 1 atelier de réflexion a été réalisé par l'association Tanmia avec la participation de 56 représentants des OSC des 3 provinces dont 24 femmes	Discussion sur la meilleure manière de concrétiser cette action et la participation de l'association Tanmia Etablissement d'un accord avec Tanmia pour la mise en place d'une stratégie de communication sociale qui repose sur l'exploitation des Technologies de l'Information et la Communication 1 atelier de réflexion a été réalisé par l'association Tanmia avec la participation de 56 représentants des OSC des 3 provinces dont 24 femmes
A.4.2.5. Participation dans des actions d'incidence au niveau international.		Non réalisée	Non réalisée
Résultat Transversal : Les mécanismes de mise en œuvre, évaluation, audit et de contrôle afin d'assurer la bonne exécution de la Convention.			
Activité	PAC 1	PAC 2	Total des réalisations
A.T.2. Réaliser 4 audits externes pour garantir l'exécution correcte du budget selon les normes établies.		1 Audit a été réalisé	1 Audit a été réalisé
A.T.3. Réaliser une évaluation intermédiaire et final pour analyser le degré d'accomplissement des		1 Evaluation à mi parcours a été réalisée	1 Evaluation à mi parcours a été réalisée

résultats attendus, en plus des autres aspects considérés comme importants.			
---	--	--	--

Annexe 7.- GUIÓN REUNIÓN OTC

La reunión servirá para plantearos el enfoque que queremos darle a la evaluación y conocer vuestras impresiones y / o sugerencias.

Así mismo, la idea es compartir con vosotros algunas ideas, preocupaciones, líneas de evaluación y conocer vuestra opinión sobre el convenio en algunos aspectos.

METODOLOGÍA

Metodología basada en las entrevistas y Focus Groupe con beneficiarios y actores que permita una triangulación de datos y un posterior análisis.

Los cambios en el ML es un hándicap para hacer una matriz de evaluación que estamos en fase de terminarla.

El proceso es reunirse con actores principales gestores, para poder pasar a las regiones y contactar con las asociaciones de terreno y reunirse con beneficiarios y actores o personas clave o recurso.

Uso de criterios de la cooperación española con un enfoque participativo e inclusión del enfoque de género.

A pesar de la dificultad derivada del objetivo del Convenio, intentaremos hacer un análisis cualitativo de los procesos , dinámicas y mecanismos puestos en marcha.

Equipo con equidad de género, pluridisciplinar y con experiencia en el terreno.

PRINCIPALES INTERESES DE LA EVALUACIÓN

Apreciar los mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación del Convenio, porque entendemos que es clave y pueden permitir una reorientación del proyecto, si es que es necesario, que contribuya al éxito del Convenio.

es importante verificar una vez más si la estrategia del proyecto está bien como se planeó (confirmación de la pertinencia), si se debe añadir algo a las actividades para producir un efecto, o si el calendario y la calidad de los insumos son suficientes. También es importante implementar medidas de mejoramiento concreto y dar recomendaciones

También queremos ver los instrumentos puestos en marcha para garantizar la sostenibilidad de las dinámicas y procesos de participación y / o democracia participativa que se están poniendo en marcha.

L'évaluation soulevée dans les habituels trois niveaux d'analyse :

- **Le niveau stratégique**, qui vise à analyser la pertinence et la cohérence du travail.
- **Le niveau de la programmation** : où les approches méthodologiques et le contenu de chacune des actions /activités sont traités, ainsi que la participation des partenaires locaux et d'autres intervenants.
- **Le niveau opérationnel** dans l'organisation et la gestion modèle proposé en termes d'efficacité, d'efficience (gestion des ressources) et de la qualité, de fournir des indications sur la durabilité et l'impact sur la population cible seront examinées, fournissant des lignes directrices pour améliorer planification, mise en œuvre et le suivi et de faciliter la prise de décision pour corriger les problèmes ou bien pour des interventions ou futures.

LÍNEAS DE TRABAJO

- Pertinencia y la sinergia o incardinación con otras acciones. Cuál es la capacidad real de incidencia en el tema de participación e incidencia política de la sociedad civil, sobre todo en un periodo de cambio? Cómo es la visión de las autoridades? No acabamos de ver la necesaria concertación con las autoridades locales que puede llevar a provocar suspicacias y recelos.
- Dudas sobre si la estructura del convenio perjudica la eficacia. Debate sobre el número excesivo de comunas y la opción de trabajar solo como algunas piloto con las que es relativamente fácil de trabajar y que sean un faro para una posterior extensión de la intervención.
- Qué visión tiene la OTC sobre la ejecución del convenio y sus especificidades derivadas de trabajar con un socio local y partenaires regionales. *“Les représentants de l’AECID ont remarqué l’importance du Convenio comme un espace de réflexion autour de la participation dans un processus de consolidation de la démocratie »*
- Como veis el tema de los indicadores. Especialmente en lo que se refiere a la medición de los indicadores cualitativos: mejora de la percepción, mejor disposición de las autoridades, etc.
- Conocer vuestra idea sobre la sostenibilidad / viabilidad de los procesos o dinámicas iniciadas o sostenidas por el convenio, aunque en la evaluación intermedia no se profundiza en este aspecto. Importancia de los GAP para sostenibilidad. Promoción del acompañamiento institucional para promover la sostenibilidad. Es un reto.
- Importante seguir de cerca la propuesta de EA (Comité SEAR enero 2017) de incardinar las actividades en el marco del trabajo de las IEECAG y otros mecanismos de participación que se pongan en marcha. De ahí la importancia de reforzar y consolidar los GAP. De ahí la importancia del barómetro que hará un repertorio de los mecanismos puestos en marcha.
- Multiplicidad de actividades, a veces confundidas en su objetivo (ver cuadro de indicadores). Ver confusión de actividades, tal como se refleja en el Comité. Necesidad de hacer

planificaciones de actividades más frecuentes, trimestrales si posible, tal y como se refleja en el Comité. Es un punto débil para la evaluación, el conocer las subactividades.

- Necesidad de conocer los beneficiarios reales. Podría ser que se repitieran?
- Queremos conocer el grado de capitalización de las numerosas actividades y subactividades y encuentros, porque en tendemos que es clave la el convenio y no quedarse en una estrategia muy ejecutiva y poco reflexiva (A pesar de lo buenos que son los Comités SEAR como instrumento de reflexión debate y corrección de problemas)
- Problemas en lo que se refiere a compartir la estrategia y comprensión de las actividades y refuerzo del acompañamiento para la comprensión de las actividades y su relación con indicadores y resultados. Tal y como se dijo en el Comité SEAR : « *Les partenaires ont demandé l'inclusion des produits concrets dont on a besoin pour atteindre les indicateurs dans les TDR des formations/activités* ».
- Tenemos que profundizar en la evaluación sobre el aspecto señalado en el Comité SEAR relativo a los riesgos: « *Durabilité des mécanismes de participation ; niveau de qualité des activités ; fatigue des associations et des bénéficiaires* ».
- Así mismo, tenemos que disipar las dudas sobre el apoyo efectivo de EA a las asociaciones y la necesidad de refuerzo. Analizar si en la ejecución del Convenio existe un CUELLO DE BOTELLA en la gestión al existir un número excesivo de informes de actividades, triplicados (uno por región) que deben confluir en EA, que es el encargado de consolidarlos y transmitirlo a MPDL /Oxfam. En conclusión, es que la estructura de gestión es suficiente y adecuada?
- Profundizar sobre las propuestas del Comité SEAR :
 - Faire un plan de travail annuel ;
 - Prévoir une activité pour évaluation qualitative ;
 - Cibler les acteurs qui partagent les objectifs du Convenio. Concentration ne pas dispersion
 - Renforcer les GAP/IEECAG/communes favorables et réduire le nombre des communes et celui des IEECAG (1 par province au lieu de 3) ;
 - Accompagnement IEECAG et GAP et formations aux personnes ressources des IEECAG et GAP
 - Accroître le nombre d'activités de réflexion ;
 - Mettre en place une stratégie de communication : Bulletin du projet ou Espace twitter/facebook ;
 - Intégrer des réseaux existants.
- Un aspecto que consideramos importante analizar es si el tipo de convenio y su especificidad está adaptado a las especificidades de rendición de cuentas de la AECID?

Annexe 8.- PRINCIPAUX CONSTATS DES ENTRETIENS AVEC LES TECHNICIENS ET COORDINATEURS PROVINCIAUX

Nous présentons ici une synthèse des impressions et perceptions recueillies au cours des entretiens et réunions réalisés avec les techniciens et coordinateurs du Convenio de chaque province :

- Le Convenio est, pour le moment, très exécutif et pas beaucoup de réflexion. Problème de compréhension de la relation entre activités et indicateurs.
- Les trois axes de travail doivent être : Participation, Egalité et GAP, et diminuer considérablement le volet sensibilisation
- Insuffisantes ressources humaines et des moyennes (véhicule) pour faire un accompagnement de qualité, qui reconnaissent que c'est parmi les aspects faibles du Convenio. Un parmi els effets c'est l'Insuffisant concertation avec les communes et les acteurs. (Tous les partenaires)
- Problèmes pour la mise en application des apprentissages. Les contenus des ateliers de formation s'avèrent pertinents et sont bien appréciés par les groupes cibles. Cependant, en ce qui concerne la mise en application des apprentissages, les bénéficiaires doivent avoir un accompagnement de proximité adapté à leurs besoins spécifiques
- Manque de coordination entre les associations de la province et avec l'EA. La coordination par mail et téléphone reste très insuffisant, vu la complexité du CONvenio (Tous les partenaires et coordinateurs)
- En Oujda et Larache , il faut que les bénéficiaires comprennent a quoi sers c'est qu'ils sont entrain de faire.
- Lourder administrative signalé entant que problème principal pour la gestion, notamment la justification des fonds
- Le nombre de partenaires provoque de problèmes de gouvernance interne. (Signalé par trois techniciennes).
- IL ne faut pas parler de jeunes, sinon des OSC.
- Nécessité de renforcer la formation. Les bénéficiaires ne sont pas a l'hauteur des demandes du Convenio.

- Ils apprécient que les Communes sont plus ouvertes à recevoir et dialoguer avec les acteurs, mais il faut augmenter le travail sur place afin de gagner confiance et que chacune comprend son rôle.
- Personne connaît bien qui font le reste de partenaires. Il n'y a pas, sauf exceptions, une unité d'action, même au niveau provincial.
- La continuation doit être plus réflexive et focalisée sur les mécanismes existantes (instances) et la promotion des GAP. Aussi la formation continue pour l'ensemble des acteurs. Limiter le nombre de communes bénéficiaires.
- Les effets avec les femmes sont appréciables.
- Difficultés sur le terrain pour la préparation des actions de sensibilisation. D'un côté avec les autorités et d'autre exige beaucoup de temps pour les préparer.
- Existe une certaine fatigue dans les bénéficiaires pour l'excèsif nombre d'activité et la concentration sur le dernier trimestre.
- Tous les participants de toutes les Communes soulignent la priorité de former et accompagner les Instances afin de les opérationnaliser et ne perdre pas l'opportunité.
- Il faut sensibiliser, concerter et dialoguer plus avec les responsables techniques et politiques des Communes, si on veut vraiment avancer.
- Il faut améliorer la prise de décisions et que l'EA partage certains documents et études entre les partenaires, par exemple le rapport d'évaluation des jeunes, le baromètre, le renforcement de la ligne de base, etc.
- Il faut affiner les TdR des formateurs afin qu'ils apportent plus de valeur.
- Il faut focaliser le travail dans des Communes intéressées et écarter celles pas intégrées dans les activités du Convenio.
- La cible des participants est signalé comme fondamental. Maintenant ce n'est pas claire le critère, notamment pour les fonctionnaires.
- Le manque de prendre en considération des propositions et expériences des partenaires, cas de Oujda avec les mécanismes de participation

Défis et lignes d'amélioration

- Biaiser la dynamique exécutif du Convenio

- Focalise l'intervention dans : sensibilisation (moins d'actions) ; la formation et les espaces de débat /réflexion.
- Il faut prioriser l'accompagnement de proximité. Il s'agit de prioriser davantage cet élément clé dans le processus de renforcement des capacités et de consolidation du dispositif de contrôle citoyen
- Nécessité de renforcer l'approche stratégique. L'EA devrait envisager une action stratégique à long terme compte tenu des défis de démocratie et de bonne gouvernance au Maroc
- Il faut augmenter la présence sur le terrain de l'EA afin de renforcer la coordination et l'accompagnement.
- Il faut s'approcher aux Communes et aux acteurs, mais avec les ressources existantes c'est insuffisant.
- Il est prioritaire établir de mécanismes de réplique des formations. Il y a risque de déperdition de concepts et des acquis.
- La nécessité de démarrer la capitalisation sur l'existant
- La dispersion et la grande quantité d'activités entrave la gestion du convenio et c'est la cause de les goulots d'étranglement. Manque de ressources humaines.

Annexe 9.- CONSTATS DES FOCUS GROUPE REALISEES AVEC LES COLLECTIFS BENEFICIAIRES DU CONVENIO

Nous présentons ici une synthèse des impressions et perceptions recueillies au cours des 6 focus groups réalisés avec la participation des bénéficiaires des différents collectifs impliqués de 9 Communes impliqués le Convenio :

- Il est apprécié la volonté des associations de continuer à élargir les espaces de participation
- Tous les collectifs, dans le cadre des entretiens ou FG ont signalé l'importance de l'accompagnement et la formation pour la mise en place des mécanismes participatifs au sein des communes et constatent le manque des activités de suivi et d'accompagnement post - formation

- Les formations reçues pour le renforcement des capacités des différents collectifs est très bien apprécié, notamment celle concernant les femmes leaders et élues. Les femmes qu'on participé dans les formations manifestent que maintenant elles s'expriment mieux et qui les permet de participer dans les assemblées et les réunions communales. Connaître leur droit est très important et conformément qu'ils ont gagné en auto estime et autonomisation.
- Notamment, quelques OSC, Alhoceima y Larache, manifestent que le temps dédié aux ateliers est insuffisant et que les méthodes utilisées par quelque animateurs ne répond pas aux attentes des participants, parce que les cours sont excessivement académiques.
- Il existe une certaine confusion entre la participation, les Instances et les projets de développement. Le concept et les possibilités de la participation reste éloigné des priorités des OSC, et d'une part des fonctionnaires et élus
- Méfiance des fonctionnaires sur les capacités des OSC pour participer dans les affaires des Communes, notamment pour participer dans l'élaboration des PCD. Aussi, tous les participants soulignent le manque de capacité des associations pour réaliser le suivi des activités du programme de développement local de chaque commune.
- Faible appartenance des bénéficiaires au projet. Ils participent dans des activités, mais n'arrivent pas à visualiser le but du Convenio. Faible
- Méfiance des OSC concernant la volonté des directeurs et présidents des Communes, notamment dans la région d'Oujda et Alhoceima. Le fait que le règlement intérieur des instances soit élaboré par le président de la commune constitue aussi un frein et un obstacle pour activer la participation
- Le déficit de communication entre les associations de la commune et les élu(e)s et fonctionnaires des communes et entre associations provenant de communes différentes.
- La nécessité de visualiser les concepts et idées transmis par le projet. A ce fin les fonctionnaires proposent réaliser actions concrètes dans le cadre des PCD en appliquant les concepts de démocratie participatif.
- Les OSC et les femmes apprécient beaucoup la création des IEECAG et les nouvelles dispositions légales concernant la participation, mais il existe encore le problème de la composition qui est responsabilité du président et que parfois les critères ne sont pas connues ni transparentes.

- Tous les participants de toutes les Communes soulignent la priorité de former et accompagner les Instances afin de les opérationnaliser et ne perdre pas l'opportunité.
- La totalité des collectifs de chaque province souhaitent plus présence du Convenio sur le terrain et soulignent le problème concernant les déplacements à la capital pour les formations ou des autres événements dans le cadre des activités. Ils ont faible capacité de répliquer les acquis des formations.
- Différence observée entre la théorie et la pratique (formation reçue sur la mission et les objectifs de l'Instance et par la suite la façon dont se sont déroulées les premières réunions).
- Les sensibilisations dispensées dans le milieu rural, en plus de la volonté / formation de certaines femmes membres d'associations et/ou élu(e)s a été un aspect souligné dans les réunions et manifestent qu'ont aidé de s'engager et les ont poussé à participer dans les espaces de participation, notamment dans les Instances.

ANNEXE 10. FICHE ÉVALUATION CAD

Titre	Appui aux processus de participation démocratique au Maroc	Lieu	MAROC, 31 communes (8 urbaines et 23 rurales) des provinces de Larache, Oujda et Al-Hoceima.		
Secteur	CRS principal : 1515000. Participation démocratique et société civile.	Sous - secteur	CRS secondaire 1: 1511200. Décentralisation et appuie aux gouvernements régionaux et locaux. CRS secondaire 2 : 1517000. Organisations et institutions pour l'égalité des femmes.		
Type d'évaluation	Intermédiaire	Coût (€)	2.595.000 €		
Date de l'intervention	01-01-15 jusqu'au le 31-12-18	Entité exécutrice	MPDL (ONGD chef de file) et Oxfam Intermón	Bénéficiaires	Le collectif cible titulaire de droits directs est la population des 31 communes urbaines et rurales des 3 provinces d'intervention (Larache, Al-Hoceima et Oujda). Le total des titulaires de droits directs et indirects est de 959.741 personnes, dont 51,3% de femmes. Les collectifs titulaires de droits directement sont : les femmes, les jeunes, les organisations de la société civile et les institutions locales (Communes), y compris les élus et les fonctionnaires, parmi d'autres.
Date de l'évaluation	30-6-2017	Entité évaluatrice	JUCAR, Consultores de desarrollo Social, SARL		
Antécédent et objectif général de l'intervention	La Constitution de Juillet 2011 intègre des articles visant à promouvoir la participation citoyenne et de la société civile (art. 14), la participation de la jeunesse (art.33 et 17) et l'égalité entre les femmes et les hommes (article 19 et 146). Plus de deux ans après son adoption, seulement deux lois organiques sur les dix-neuf prévues ont été promulguées. De plus, une grande partie des dispositions contenues dans les textes officiels ne parviennent pas à se concrétiser, soit par l'absence de mécanismes ou bien par manque de moyens. Le programme, réalisé en partenariat par le Mouvement pour la Paix (MPDL), Oxfam Intermón (OI) et l'Espace Associatif (EA), est dirigé a promouvoir et soutenir ce processus de construction de la démocratie participative à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux et la mise en œuvre de mécanismes de participation des citoyens et citoyennes, en assurant l'égalité entre les femmes et les hommes.				

	L'objectif du programme est de soutenir le processus de bonne gouvernance démocratique au Maroc à travers le développement des capacités des acteurs locaux et la mise en place de mécanismes de participation citoyenne qui garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes. Il s'agit d'un programme basé sur 4 axes d'intervention : • Appui au processus de démocratie participative à travers le renforcement des capacités et la mise en place des mécanismes de dialogue et de concertation entre la société civile et les administrations locales. • Promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, y compris la question de l'égalité et parité au niveau local. • Appui et promotion de la participation des associations de la jeunesse au niveau local et national. • Stratégie d'incidence par rapport aux modèles de participation égalitaire et citoyenne.
Principes et objectifs de l'évaluation	Les principes méthodologiques de cette évaluation peuvent être résumés comme suit : • Alignement avec les dispositions de TdR sur les objectifs et l'approche générale. • Focalisation sur la participation et l'apprentissage. • La rigueur méthodologique dans l'utilisation des outils. L'approche du cadre logique est un élément de référence, qui aide le processus, et peut être complété, si nécessaire, par d'autres approches, telles que la théorie du changement. • Flexibilité comme un élément nécessaire pour satisfaire les besoins et les particularités qui se posent évaluation. • Combinassions et l'utilisation raisonnable des outils nécessaires pour maximiser la quantité et la qualité de l'information pertinente à l'évaluation : examen détaillé de la documentation, des entretiens semi-structurés avec les différents partenaires , groupes de discussion , enquêtes , observation directe ou participant et la triangulation des données . • Adéquation des documents d'évaluation aux exigences énoncées dans les produits de Tdr. L'évaluation répond donc aux objectifs suivants: • Mesurer le degré d'atteinte des résultats et objectifs du projet en tenant compte des indicateurs établis dans la formulation du projet, et adaptés lors de l'étude « renforcement du contenu de la ligne de base ». • Analyser l'efficacité et l'efficience de la stratégie d'intervention et des activités mises en œuvre. • Faire une appréciation des mécanismes de mise en œuvre et de coordination mis en place pour l'exécution du projet. • Identifier les différents changements prévus et non prévus, positifs ou négatifs, qui ont contribué à la réalisation ou la non réalisation des objectifs et des activités du projet. • Tirer des conclusions et des apprentissages sur l'intervention et élaborer des recommandations opérationnelles et stratégiques afin d'introduire des améliorations dans la stratégie et la mise en œuvre du programme pour la période restante du Convenio, et identifier d'éventuelles actions futures à promouvoir. • Analyser les mécanismes de suivi et coordination, ainsi que l'efficacité et l'efficience, pour asseoir les bases d'une meilleure performance dans l'avenir.

Méthodologie et outils	L'équipe évaluatrice a utilisé la Méthodologie de la Coopération Espagnole et conforme aux critères et recommandations requis par le Consortium pour cette évaluation², en termes de : ➤ L'utilisation d'une approche participative impliquant l'ensemble des partenaires et les collectifs bénéficiaires en tant qu'acteurs dans cette évaluation, conformément à ce qui est spécifié dans les TdR, ainsi que les institutions publiques concernés. ➤ Prise en compte de l'approche Genre dans l'analyse des actions du Convenio, en ayant une vision critique quant à son intégration dans les différentes actions (par rapport à la sélection des bénéficiaires) et les perspectives de son appropriation par les groupes cibles (en tant qu'impact attendu). ➤ Respect de la valeur du partenariat; le développement du processus de l'évaluation a été réalisé en coordination avec le Comité de suivi de l'évaluation comprenant des représentants des différentes organisations partenaires. ➤ L'évaluation s'est concentrée notamment sur une analyse qualitative dans toutes ses démarches, y compris lors des différents entretiens et des réunions réalisées avec les différents acteurs du Convenio et qui ont été visités pendant le travail de terrain. ➤ L'évaluation procède aussi à une analyse quantitative des autres critères, quand possible. Les méthodes effectivement utilisées pour la collecte d'information ont été les suivantes : ➤ Révision de la documentation du Convenio, aussi bien générale que spécifique à chaque action, en incluant les sources de vérification et les fiches de contrôle interne et de suivi. L'analyse des différentes actions a été réalisée à partir du cadre logique. ➤ Réunions et entretiens semi-directifs avec les responsables et techniciens du Consortium impliqués dans la gestion du Convenio et avec les responsables de chaque institution partenaire afin d'obtenir d'une manière formelle des informations plus précises concernant les différents aspects de l'exécution du Convenio et de ses actions, sur la base d'un guide de questions pertinentes et spécifiques (Annexe 2). ➤ Réunions et entretiens approfondies avec les coordinateurs provinciaux (EA) et les responsables techniques de chaque association partenaire. Ces réunions ont permis de connaître les difficultés d'exécution du Convenio sur le terrain et les actions de coordination entre les partenaires (Annexe 3). ➤ Réunions et entretiens avec des experts dont les connaissances dans ce domaine nous ont apporté des éléments clef pour la compréhension du contexte et des aspects clés de l'intervention (Annexe 4). ➤ Groupes de discussion (ou focus groupes) avec les bénéficiaires des actions. Maintenus dans 9 communes (3 par province) sur les 31 concernées, avec des bénéficiaires directs. Conçus en tant qu'espaces de réflexion et d'échange en faisant un bilan des acquis et des dynamiques existantes, dans les focus groupe étaient présents une représentation de chaque collectif bénéficiaire ainsi que des responsables techniques et politiques de chaque commune (Annexe 5). Cette démarche a permis de connaître la vision sur les prestations ou actions entamées concernant le Convenio. L'équipe évaluatrice a aussi pris parti dans une observation participante dans deux réunions des Comités de Pilotage élargis et SEAR.
------------------------	---

²Voir TdR en annexe

Conclusions et recommandations selon Impact critères d'évaluation de l'intervention (y compris les critères évalués)	Efficacité	La première phase de l'intervention a été focalisée sur la consolidation des principes, favoriser et renforcer des espaces de concertation entre les différents acteurs locaux et répondre aux nécessités formatives des bénéficiaires pour qu'à partir de la PAC 3, les résultats et objectifs escomptés puissent être atteints. De cette façon, on apprécie que le Convenio a avancé d'une manière significative et efficace, en contribuant à obtenir les résultats escomptés, en ce qui concerne: a. - Sensibiliser à la population en général, et aux OSC en particulier, sur le droit de participation et les mécanismes existants - b.- Initier un processus de concertation et de dialogue avec les autorités locales - c.- Sensibiliser et informer à la population sur les mécanismes de lutte contre la violence basée sur le genre et la promotion de l'égalité entre hommes et femmes d. Capaciter les organisations sociales, spécialement celles qui travaillent avec des jeunes et des femmes, e. - Initier un processus de concertation, d'accompagnement et de formation des membres des Instances, spécialement des femmes leaders. Recommandations ➤ Il est prioritaire renforcer les processus ou mécanismes que les communes sont en train de mettre en place. A cette fin, il faudrait augmenter les activités sur le terrain de concertation et dialogue entre les acteurs locaux, notamment les OSC. ➤ Il est nécessaire de continuer à approfondir le renforcement des capacités des OSC - et d'autres acteurs ciblés par le Convenio (élus, fonctionnaires et notamment les femmes leaders des communautés) - sur les questions de genre, capacité de proposition et de plaidoyer, élaboration des plans de développement et compréhension de la terminologie technique, et connaissances juridiques ➤ Pour améliorer l'efficacité, il est convenable un changement d'approche et réaliser les activités sur place dans, les communes. ➤ Il est très conseillé que les OSC et la commune travaillent, dans le cadre des projets des PAC, sur un projet de développement simple, afin de mettre en place des mécanismes de participation ➤ .Au cours de la PAC3, la formalisation des Groupes d'Appui à la Participation (GAP) nous semble prioritaire pour réussir les objectifs du Convenio.
---	--------------------------	---

	Efficience	Le budget a été réparti de façon cohérente entre les différentes rubriques et la consommation réalisée jusqu'à présent ne dépasse aucune d'entre elles, et les prévisions budgétaires se maintiennent. Compte tenu du degré d'avancement du Convenio et des activités réalisées jusqu'au moment³, nous trouvons que le budget consommé permettra d'accomplir les résultats prévus de forme efficiente. On constate que, bien que la majorité d'activités soient encore en pleine exécution, le nombre de bénéficiaires, directs et indirects, a été dépassé par rapport aux prévisions initiales. Bien que le chronogramme d'activités n'ait pas été suivi de façon rigoureuse, le niveau d'exécution technique et financière est, jusqu'à présent, adéquat. Les prévisions et la dynamique observée pointent à l'accomplissement de 100% à la fin de la période d'exécution. Même si le Convenio est surdimensionnée à l'égard des ressources humaines et techniques allouées, en étant l'un des principaux risques qui pourrait limiter la portée des objectifs, pour le moment, les ressources financières se transforment en résultats prévus et, par conséquent, il se développe de façon efficiente. Recommandations Il semblerait nécessaire de renforcer la coordination du Convenio entre EA – Rabat et les partenaires locaux, et même entre les partenaires locaux de chaque province. ➤ L'accompagnement, notamment stratégique, de l'EA-Rabat doit être un élément prioritaire en ce moment avec un apport de valeur ajoutée, pas très visible pour le moment. ➤ il serait convenable d'envisager que les équipes locales, notamment les coordinateurs provinciaux, aient plus de pouvoir décisionnel. ➤ Bien que certaines communes se soient auto-exclues du processus entamé par le Convenio, nous croyons que, tel comme recommandé dans d'autres études réalisées et même lors du CP de janvier 2017, focaliser le travail dans les communes qui manifestent de l'intérêt et de la volonté de collaboration, augmentera l'efficience et efficacité du Convenio sans que les indicateurs souffrent des déviations significatives.
	Pertinence	Le programme mis en place par le Consortium MPDL /Oxfam Intermon, a une pertinence très élevée par rapport à la thématique choisie. Le Convenio a une approche que nous pouvons considérer comme "<i>du bas vers le haut</i>", en promouvant la nécessité que la société civile participe à la gestion des affaires locales à partir de créer la nécessité d'exploiter les opportunités que la loi offre. A ce fin, le Convenio a mis en place des activités qui visent la sensibilisation de la population afin de mettre en exergue les avantages et l'opportunité de s'impliquer dans les affaires locales à travers les mécanismes prévus par la loi et d'autres complémentaires. Le programme est cohérent et s'aligne sur les stratégies du partenaire financier et les politiques publiques au niveau national.

³ Voir rapport technique et financier de la PA 2 et la section précédente.

	Impact	Il nous semble opportun de signaler que même si l'impact des activités réalisées durant les deux années de mise en œuvre du Convenio ont un impact limité et difficilement mesurable sur l'ensemble de la population ciblée, il n'en reste pas moins qu'elles ont contribué à générer un processus de dynamisation sociale et de participation dans les affaires locales. Il faut voir le Convenio en termes d'un nouveau processus qu'à partir de la mise en place des conditions nécessaires, permettra -avec les corrections pertinentes- d'aboutir à des actions plus concrètes afin que la société civile joue un rôle essentiel dans la mise en place de la démocratie participative dans les communautés et par conséquence accomplir les résultats escomptés. Le processus entamé par le Convenio nécessite du temps pour obtenir les changements envisagés. Nous ne pouvons pas évaluer le Convenio avec une vision de programme fermé de quatre ans qui va produire des effets plus ou moins immédiats. Les changements proposés ont besoin du plus de temps, bien qu'il soit nécessaire de continuer, voire renforcer, le travail sur la concertation et le dialogue, en tant qu'instruments qui permettent de consolider le processus initié. Pas dans toutes les Communes, mais l'autonomisation des femmes membres des Instances c'est l'un des aspects les plus significatifs et observables dans les visites de terrain, bien que ce soit une appréciation subjective (OS2). Recommandations : ➤ Démarrer le processus de capitalisation des expériences et répertorier les bonnes pratiques. ➤ Définir un processus de changement pour chaque commune en fonction d'une analyse contextuelle et d'un diagnostic préalable, en programmant des activités qui prennent place dans chaque commune et non plus dans les capitales de provinces
	Autres critères utilisés	COHÉRENCE.- Les quatre axes de travail définis en tant qu'objectifs spécifiques du Convenio, et autour desquels s'articulent les activités, sont très pertinents, cohérents et complémentaires et contribuent à renforcer la gouvernance et la démocratie participative à travers la concertation, la participation, l'égalité homme-femme et, d'une façon transversale, l'incidence, étant tout à fait alignés avec le contexte national et la nouvelle législation. Nous soulignons que le Convenio concentre son intervention au niveau local, pour la plupart des communes rurales, qui sont l'institution du gouvernement la plus proche du citoyen. Nous le considérons pertinent et cohérent avec le processus de changement entamé. COUVERTURE.- Même si la cible du Convenio c'est la population en général, les bénéficiaires ciblés spécifiquement sont les femmes, les jeunes et les associations/organisations de la société civile, spécialement celles travaillant avec les femmes ou les jeunes, en plus du personnel ou élus des communes, ainsi que d'autres collectifs ou des personnes individuelles leaders dans ses communautés. Dans tous les cas, les femmes sont priorisées dans chaque catégorie de ces collectifs. L'exécution du Convenio montre que les activités ne concernent pas que les associations de jeunes, mais aussi les OSC en général, bien qu'en priorisant les associations de jeunes. Ce fait est la conséquence du manque d'associations de jeunes, notamment dans le domaine rural, travaillent spécifiquement par et avec ce collectif. On n'a pas constaté non plus des biais par rapport aux bénéficiaires ciblés en détriment d'autres, ni dans la phase d'identification ni dans l'exécution.

Conclusions à caractère spécifique	Malgré la complexité du cadre logique et de l'organisation/gestion mise en place, susceptibles d'amélioration, ainsi que le fait de travailler dans une nouvelle thématique qui exige un exercice de gouvernance interne, on apprécie que -dans son ensemble- le Convenio avance convenablement vers l'obtention des objectifs proposés. La planification de la plupart des activités réalisées dans cette première phase de l'intervention (sensibilisation/information, concertation et formation) est très pertinente et favorise l'efficacité. Les activités qui ont été priorisées sont celles qui vont permettre la consolidation des mécanismes de participation dans les processus de gouvernance locale que les nouvelles dispositions légales ont mis en place, notamment les Instances ainsi que des nouveaux mécanismes appuyés par le Convenio, tels que les GAP. Il faut voir le Convenio en termes d'un nouveau processus qu'à partir de la mise en place des conditions nécessaires permettra -avec les corrections pertinentes- d'aboutir à des actions plus concrètes afin que la société civile joue un rôle essentiel dans la mise en place de la démocratie participative dans les communautés et par conséquent accomplir les résultats escomptés. Le processus entamé par le Convenio nécessite du temps pour obtenir les changements envisagés. Nous ne pouvons pas évaluer l'intervention avec une vision de programme fermé de quatre ans qui va produire des effets plus ou moins immédiats. Les changements proposés ont besoin du plus de temps, bien qu'il est nécessaire de continuer, voir renforcer, le travail sur la concertation et le dialogue, en tant qu'instruments qui permettent de consolider le processus initié. Il serait aussi nécessaire faire une réflexion sur la convenance de travailler dans une thématique qui nécessite de temps pour arriver à des résultats concrets, comme celle de la gouvernance, avec une modalité de financement comme celui du Convenio, qui a des procédures de planification, suivi et de justification financier très lourdes. Tel que signalé dans les premiers baromètres de suivi des politiques publiques, il est fortement recommandé que, dans le cadre du Convenio, des actions spécifiques soient envisagées pour améliorer les relations entre les communes et les associations dans le cas où cela s'avère nécessaire et renforcer les capacités nécessaires des associations, élus et fonctionnaires. A telle fin, il serait nécessaire de réaliser un effort commun, notamment en ce qui concerne la gestion (planification, coordination et gouvernance), pour consolider les processus initiés et créer des espaces de réflexion interne pour unifier/partager la vision stratégique du Convenio. Cependant, tel et comme signalé dans le rapport du Comité SEAR d'avril 2017, au cours de la PAC3, il y a une reprise des activités et le niveau d'exécution s'accélère au même temps que les résultats avancent convenablement.
Recommandations à caractère spécifique	Nous conseillons de faire un effort afin d'éviter la concentration des activités dans le dernier trimestre de la PAC3, notamment celles qui ont beaucoup d'influence sur la portée des résultats et objectifs : renforcement des mécanismes de participation, Instances et GAP. Établir des espaces ou organiser des réunions de concertation et réflexion stratégique entre les partenaires du Convenio, tant au niveau provincial qu'interprovincial et national. La réflexion aidera à briser l'excessive dynamique exécutive du Convenio et permettra aussi de clarifier des concepts, des mécanismes et de procédures pour atteindre les résultats. Si bien cet élément est très difficile à gérer, il faudrait faire une réflexion sur la modalité de travail avec les communes afin de favoriser la consolidation des mécanismes existants et promouvoir la création d'autres (GAP). La création de point focaux dans les communes, un politique et un autre technique, pourrait aider à dépasser ce problème. Le travail dans les communes rurales est prioritaire par rapport aux communes urbaines, souvent soumises à des conflits politiques et déjà ciblées par d'autres programmes similaires : Counterpart, Famsi, GIZ, etc.

Acteurs qui ont participé	Partenaires du projet (équipe du projet et/ou des représentants des organisations partenaires) : MPDL, OI, EA, Bades et Association Forum des Femmes (AFFA) à Al-Hoceima ; Association de coopération pour le développement et la culture (ACODEC) et Ain Ghazal à Oujda, et ECODEL et Ligue Démocratique de Droits des Femmes (LDDFL) à Larache. Représentant(e)s des communes participantes : élus/es et/ou autres représentant(e)s qui ont participé dans les activités du projet. Fonctionnaires, femmes, jeunes et membres des associations locales qui ont participé dans les activités du projet. AECID : Représentants/es de l'OTC au Maroc qui ont réalisé le suivi du projet.
---------------------------	---

