



6/28/2021

**Evaluation du projet “Promotion des Droits de l’homme et de l’insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger.**

Rapport, version finale.

**SALIMA BEN MOUSSA,ÉVALUATRICE DE PROJETS**

# Sommaire

<b>ANNEXES</b> -----	<b>2</b>
<b>ACRONYMES</b> -----	<b>3</b>
<b>PRÉSENTATION DE CONEMUND ET ASSOCIATION DARNA</b> -----	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> -----	<b>6</b>
<b>2. DESCRIPTION RÉSUMÉE DU PROJET</b> -----	<b>7</b>
<b>3. MÉTHODOLOGIE</b> -----	<b>16</b>
<b>4. Evaluation globale du projet</b> -----	<b>20</b>
<b>5. Evaluation par critère du projet</b> -----	<b>22</b>
<b>6. Conclusions et recommandations finales</b> -----	<b>31</b>

## Annexes

<b>Annexe 1</b>	Termes de références
<b>Annexe 2</b>	Note Méthodologique
<b>Annexe 3</b>	Guides des entretiens et de focus groupes

## Acronymes

<b>AGR</b>	Activité Génératrice de Revenu
<b>AMAPE</b>	Association Marocaine de la Promotion de la Petite Entreprise
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale d'Appui et Promotion de l'Emploi et Coopération
<b>INDH</b>	Initiative Nationale de Développement Humain
<b>MCF</b>	Maison Communautaire des Femmes
<b>MCJ</b>	Maison Communautaire des Jeunes
<b>ODECO</b>	Office de Développement et de Coopération
<b>ODD</b>	Objectifs du Développement Durable
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>TAM</b>	Association Tanger Accueil des Migrants
<b>VBG</b>	Violence Basée sur le Genre

## Présentation de CONEMUND et Association Darna

**CONEMUND** est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) et indépendante créée en 1997 en Espagne. Elle naît avec l'objectif de contribuer au développement intégral des personnes les plus vulnérables dans les pays du Sud. Sa mission est de contribuer aux améliorations des conditions de vie des collectifs en situation de grande vulnérabilité, dans les pays marqués par la pauvreté, le manque d'opportunités, le manque d'instruction et la marginalité. Actuellement, CONEMUND exécute des projets au **Maroc, Sénégal, Egypte, Mali et Niger**. Les efforts de CONEMUND se concentrent sur les domaines suivants :

- La réponse aux besoins fondamentaux des communautés, notamment dans des matières telles que l'alphabétisation, l'éducation de base et la formation professionnelle.
- Le renforcement de la capacité économique des femmes et des jeunes, à travers leur formation professionnelle et leur emploi.
- Le soutien des initiatives de développement rural et de sécurité alimentaire pour les petits agriculteurs.

Pour la réalisation de ces objectifs et pour la mise en place de projets de coopération internationale, CONEMUND collabore toujours avec des associations locales, afin que l'identification et l'exécution de ces projets se fassent conjointement pour répondre aux priorités et aux besoins les plus pressants des populations démunies.

**L'Association Darna**, « ou 'notre maison' en arabe » Centre Culturel d'Initiatives Citoyennes, est une Association déclarée à but non lucratif apolitique et areligieuse. Elle a été créée à Tanger en 1995. Certes, sa création a été l'idée d'un groupe de militant et militantes marocains. Conscients de la situation difficile que vivaient les populations pauvres au Maroc

L'Association a pour mission d'accompagner les enfants, les femmes dans l'accès à leurs droits fondamentaux d'éducation, de formation et d'emploi. Pour ce faire, l'Association Darna gère un projet associatif suivant une approche globale et intégrée. Elle a organisé son intervention en trois pôles : l'éducation, la formation et l'insertion professionnelle. Dans le cadre de son intervention, l'Association Darna a mis en place 5 centres communautaires de renforcement de capacités des jeunes et des femmes. Il s'agit de la Maison Communautaire des Jeunes, le refuge, la Maison Communautaire des Femmes, la ferme pédagogique, le théâtre et le Centre d'accueil des Jeunes Filles. Ces centres sont gérés par un personnel qualifié constitué d'équipes de projets. Ils permettent et facilitent la mise en œuvre de projets de renforcement de capacités des jeunes et des femmes en matière d'éducation de santé et de formation et insertion professionnelle en partenariat avec les acteurs publics et privés ; nationaux et internationaux.

L'Association Darna, considère que les femmes ont un rôle de régulateur social et pour les aider à sortir de la marginalisation et de et surmonter leurs problèmes, un espace au centre de la ville de Tanger, leur a été dédié depuis 2002. Il s'agit de la Maison Communautaire des Femmes dans laquelle les femmes analphabètes peuvent apprendre à lire et à écrire et connaître leurs droits à travers un programme d'alphabétisation.

Cette maison est un espace qui permet également aux femmes d'apprendre des métiers demandés sur le marché d'emploi et d'acquérir des compétences en matière de montage d'activités génératrices de revenus, car il leur donne accès à un large éventail de formations telles que l'alphabétisation, le tissage traditionnel, la broderie et d'autres activités telles que des ateliers de confection industrielle et de cuisine et de pâtisserie. Les produits et repas préparés par les femmes Darna sont en vente dans la boutique solidaire et le restaurant associatif de Darna tout au long de l'année. Darna vise à donner aux femmes les moyens de devenir des citoyennes plus productives et indépendantes.

## 1. Introduction

Ce document correspond à l'évaluation finale du projet « **Promotion des Droits de l'Homme et de l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger** » L'évaluation est soutenue et commandée par l'ONG CONEMUND, titulaire et responsable du projet. Elle prétend évaluer la performance du projet, le Genre dans le développement, le respect de la diversité culturelle et la durabilité environnementale. Elle apprécie de manière objective le fonctionnement, les résultats et les effets du projet pour l'apprentissage de leçons dans les futures actions. L'évaluation apprécie également l'analyse des objectifs et des résultats attendus par rapport aux résultats réalisés et la participation des bénéficiaires et des partenaires locaux à l'atteinte des résultats. Elle tend à analyser l'apport du projet dans la promotion des droits et de l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes en situation de vulnérabilité élevée, vivant dans des quartiers marginaux de la ville de Tanger. Elle rend compte à la Mairie de Madrid et aux responsables du projet et des activités mises en œuvre.

L'évaluation, en plus de mesurer les résultats et les impacts obtenus de l'intervention, cherche à être utile en tant que processus d'apprentissage et de capitalisation pour l'amélioration de la coopération et du fonctionnement de cette organisation, ainsi que dans d'autres domaines dans lequel elle travaille, dans le cadre général du développement local et le cadre spécifique de participation à la réalisation des ODD 5, 8 et 10. Dans ce sens, l'évaluation veut proposer des recommandations pratiques à partir d'une mise en évidence des principaux enseignements, en soulignant les difficultés, les restrictions et les points forts, comme résultats de l'analyse. Nous cherchons à ce que les résultats de l'évaluation, soient déssiminés dans l'environnement institutionnel et parmi les acteurs suivant : (Préfecture de Tanger-Médina/ Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), délégation du Ministère de la santé, Tribunaux, Conseil Régional du Tanger-Tétouan- Al Hoceima, Office du Développement et de la Coopération (ODCO), Agence Nationale d'Appui à la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), entreprises privées partenaires, Association Tanger Accueil des Migrants (TAM) et autres associations féminines et de Droits de l'Homme) spécialisés et impliqués dans la promotion des droits de l'homme et de l'insertion proessionnelle des femmes de grande vulnérabilité de la ville de Tanger.

## 2. Description résumée du projet

Le projet « **Promotion des Droits de l'Homme et de l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger** » est un projet pilote pour L'ONG CONEMUND et l'Association Darna, partenaire local de mise en œuvre. C'est la première fois que ces deux organisations mobilisent les migrantes à la promotion des droits de l'homme et à l'insertion professionnelle. CONEMUND et l'Association Darna ont fait participer au projet deux populations hétérogènes ; les femmes marocaines et migrantes ; au niveau de vulnérabilité, de besoins, de priorités et liens de communauté pour la cohabitation et respect de la diversité culturelle. Ces deux populations ont été mobilisés au projet vu leur grande vulnérabilité socioéconomique (analphabétisme, chômage, violence conjugale, logement précaire, vie dans des quartiers marginaux).

Les femmes marocaines sont issues des quartiers marginaux de la ville de Tanger à savoir Ziaten, Mesnana, Benimakada, Haoumat Chouk et Moghogha et l'ancienne médina de Tanger. Elles sont célibataires, mariées, divorcées ou veuves, âgées de 18 à 50 ans. Analphabètes ou peu alphabétisées ou même avec un niveau de lycée pour le groupe des jeunes filles qui ont suivi la formation en techniques de vente. Ces femmes proviennent de familles à revenu faible. En majorité elles sont sans formation qualifiante sans emploi ou exercent des métiers informels. Ces femmes subissent différentes formes de violences et ont besoin d'appui pour résoudre leurs problèmes.

Les femmes migrantes sont originaires des pays d'Afrique subsaharienne, comme le Mali, Congo, Côte d'Ivoire, Sénégal, Niger et Burkina Faso. Leurs âges varient entre 18 et 45 ans. Elles sont en majorité en situation administrative irrégulière. Elles sont jeunes filles, ou femmes mariées ou mères célibataires avec la charge des enfants vivants avec elles au Maroc ou restés dans leurs pays d'origine. Ces femmes habitent temporairement et en groupes les quartiers comme Boukhalef, Mesnana, Meslah et aussi l'ancienne Medina. Concernant leur niveau scolaire, ce groupe compte des femmes ayant un niveau scolaire élevé parfois même universitaire et d'autres analphabètes ou peu alphabétisées. Elles projettent tous d'émigrer en Espagne et autres pays d'Europe à l'exception des femmes avec enfants désirant rester au Maroc. Lorsqu'elles échouent dans leurs tentatives d'émigration clandestine, elles sont confrontées à la violence policière espagnole et marocaine. Elles sont ensuite déportées et dispersées dans des villes du Maroc, mais finissent par revenir à Tanger.

Dans le but d'améliorer la garantie et la protection de l'exercice des droits des femmes de grande vulnérabilité de Tanger, CONEMUND a élaboré une approche multidimensionnelle du développement (Genre, Droits de l'Homme, capacitation technique et insertion professionnelle des femmes de grande vulnérabilité de Tanger). **Avec les fonds de la Mairie de Madrid, CONEMUND et l'Association Darna ont centré la stratégie d'intervention sur la promotion des Droits de l'Homme et de la facilitation de l'insertion professionnelle des marocaines et migrantes des quartiers marginaux de Tanger.**

La stratégie est divisée en trois axes :

- **Renforcement des capacités humaines et juridiques des marocaines et des migrantes**
- **Amélioration des compétences professionnelles des marocaines et des migrantes**
- **Facilité l'insertion professionnelle des marocaines et des migrantes à travers la mise à disposition des ressources nécessaires à la recherche d'emploi et la création des microentreprises.**

Cette stratégie est développée dans le projet en question. Ce dernier vise spécifiquement de **Promouvoir les droits et l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger.**

Pour l'atteinte de cet objectif spécifique, trois indicateurs ont été élaborés et prévus dans la matrice du cadre logique. Pour la réalisation de chaque indicateur, une ligne de base, une cible de réalisation, une ou des sources de vérification et des risques à gérer sont prévus.

<b>Objectif Global :</b> Améliorer la garantie, protection, et l'exercice des droits des femmes dans une situation d'élévée vulnérabilité à Tanger					
<b>Objectif spécifique</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Ligne de base</b>	<b>Cible de réalisation</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Risques</b>
<b>Promouvoir les droits et l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes dans</b>	<b>II.OE :</b> <b>248 femmes</b> <b>(50%</b> <b>marocaines et</b> <b>50% migrantes)</b> <b>elles</b>		<b>466 ont connus leurs droits</b>	Evaluations et ligne de départ.	Les tendances conservatrices augmentent dans la région et le gouvernement ne favorise pas les droits

<b>une situation d'élévée vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger.</b>	connaissent ses droits et elles exercent ces droits.				et l'intégration des femmes.
	<b>I2.OE :</b> Au moins <b>150</b> femmes (50% marocaines et 50% migrantes) dans une situation d'élévée vulnérabilité elles ont réglé ses problèmes juridiques et sociaux.		<b>236 ont réglé leurs problèmes juridiques et sociaux</b>	Fiches d'entrée dans le service d'assistance juridique et social dans le centre des femmes de DARNA	La crise économique dans le pays et la diminution de l'offre d'emploi et de la demande de produits ou de services.
	<b>I3.OE :</b> À la fin du <b>projet le taux de chômage des bénéficiaires a diminué de 35% (86 femmes insérer par le stage et /ou par l'embauche)</b> ventilé par âge et nationalité.		<b>99 femmes insérées dans le marché de travail</b>	-Contrat de création de microentreprises. -Contrat de stage de ou contrat d'embauche des patrons. -Photos	

Le tableau ci-dessus montre clairement que l'objectif spécifique est globalement atteint et même dépassé à travers la vérification objective des indicateurs.

L'atteinte concrète de cet objectif spécifique a été possible par l'élaboration et l'atteinte de trois résultats : **R1/** Les capacités humaines et juridiques des femmes (50% de marocaines et 50% de migrantes) en situation de grande vulnérabilité sont renforcées, dans le but de pouvoir exercer leurs droits et de renforcer leur rôle dans la société civile. **R2/** Les capacités professionnelles des femmes (50% marocaines y 50% migrantes) en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger sont améliorées, à travers des cours de formation avec une demande dans le marché du travail. **R3/** L'insertion au marché du travail des femmes (50% marocaines y 50% migrantes) en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger est facilitée, à travers de la dotation des ressources nécessaires pour la recherche d'emploi et de création de micro-entreprises.

L'atteinte de chaque résultat suit une telle logique ; indicateurs, ligne de base, cible de réalisation, sources de vérification et risques.

Résultat n°1	Indicateurs	Ligne de base	Cible de réalisation	Sources de vérification	Risques
Les capacités humaines et juridiques des femmes (50% de marocaines et 50% de migrantes) en situation de grande de vulnérabilité sont renforcées dans le but qu'elles puissent exercer leurs droits et renforcer leur rôle dans la société.	<b>I1.R1 : 100%</b> du personnel impliqué dans le projet est formé aux droits des femmes, aux bonnes pratiques et à l'inter culturalité. <b>(10 p)</b>		<b>14 travailleurs de l'organisation locale sont formés</b>	<b>FV.1.1.</b> Liste des participants ; programmes, évaluation des formations y photographie s.	La formation de formateurs ne s'adapte pas aux caractéristiques du personnel impliqué dans le projet.
	<b>I2.R1 : À la fin du projet 80 femmes</b> (50% migrantes et 50% marocaines) atteignent un niveau fixe de compétences fonctionnelles en		<b>231 femmes Ont un niveau fixe de compétences fonctionnell</b>	<b>FV.1.2.</b> Registres et dossiers des bénéficiaires dans le service juridique et social du	Les femmes n'utilisent pas le service juridique et social parce qu'elles ne le connaissent pas ou de leur méfiance.

	alphabétisation juridique.		<b>es en Alpha juridique</b>	Centre de femmes de DARNA.	
	<b>I3.R1 :</b> <b>1000 femmes</b> et hommes sont sensibilisés à l'égalité entre eux, les droits de l'homme, et inter culturalité dans le programme " <b>Bonnes pratiques</b> ".		<b>1054 femmes et hommes sensibilisés aux bonnes pratiques</b>	<b>FV.1.3.</b> Liste des participants ; programmes, évaluation des formations et photographies.	Il n'y a pas de bonne transmission par les formateurs
<b>Résultat n°2</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Ligne de base</b>	<b>Cible de réalisation</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Risques</b>
Les capacités professionnelles des femmes (50% marocaines y 50% migrantes) en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger sont améliorées, à travers des cours de formation avec une demande dans le marché du travail.	<b>I1.R2 :</b> <b>158 femmes</b> (50% marocaines y 50% migrantes) sont formées en <b>confection industrielle, l'hôtellerie, services restaurant et techniques de vente.</b>	0	<b>221 femmes sont formées</b>	<b>FV.2.1.</b> Liste des participants ; programmes, évaluation des formations et photographies.	Les femmes immigrantes se caractérisent pour une grande mobilité, alors elles peuvent abandonner avant finaliser les cours de formation.  - Il n'existe pas une bonne transmission de la part des formateurs aux femmes.
<b>Résultat n°3</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Ligne de base</b>	<b>Cible de réalisation</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Risques</b>
L'insertion professionnelle des femmes (50% marocaines y 50% migrantes) en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger est facilitée à travers la mise à disposition des ressources nécessaires pour la recherche d'emploi et de création de micro-entreprises.	<b>I1.R3 :</b> <b>120 femmes (50% marocaines y 50% migrantes) ont amélioré leurs capacités de recherche d'emploi et d'emploi indépendant.</b>	0	<b>139 femmes Sont capables de chercher l'emploi</b>	<b>FV.3.1.</b> Liste des participants ; programmes, évaluation des formations.	Les femmes n'utilisent pas les services de formation professionnelle parce qu'elles ne le connaissent pas ou de leur méfiance.

	<b>I2.R3 :</b> <b>76 femmes (50% marocaines y 50% migrantes) ont fait des pratiques et/ou ont été insérées dans le marché du travail.</b>	0	<b>80 stages et/ou insertions dans des entreprises.</b>	<b>FV.3.2.</b> Contrats de stages pratiques entre chaque entreprise et employée et/ou contrat de travail.	Les entrepreneurs ne favorisent pas l'insertion des femmes dans ses ateliers ou entreprises.  Les femmes immigrantes se caractérisent pour une grande mobilité, alors elles peuvent abandonner avant finaliser le parcours d'insertion professionnelle.
	<b>I3.R3 :</b> 10 micros entreprises créées avec un capital de départ.	0	<b>19 microentreprises sont créées</b>	<b>FV.3.3.</b> Dossiers des microentreprises créées ; rapports de suivi des micros-entreprises.	Les femmes immigrantes se caractérisent par une grande mobilité, alors elles peuvent abandonner avant la création des microentreprises

Le tableau ci-dessus indique que les trois résultats du projet ont été globalement atteints et même dépassés. Cependant, nous constatons que le résultat 3 n'est pas parfaitement obtenu du moment que à travers la vérification objective du deuxième indicateur (**I2.R3 : 80 femmes (50% marocaines y 50% migrantes) ont fait des stages pratiques et/ou ont été insérées dans le marché du travail.**). On note ainsi que les 50% des migrantes n'ont pas bénéficié de stages pratiques. Seulement 17 femmes migrantes sur les 38 prévues ont eu accès à des stages pratiques dans le domaine de l'hôtellerie. La principale cause de ce fait a été le manque de documentation et régularisation officielle de ces personnes et la fermeture des établissements hôteliers à cause de la COVID-19 au Maroc.

**Dans le cadre du premier axe**, et pour l'atteinte du premier résultat, **un atelier de lancement du projet a été réalisé**. C'est la première activité du projet. Les acteurs publics, notamment les membres du Comité régional de la prise en charge des femmes victimes de violence, les ONG internationales et les associations locales impliquées dans la migration, ont pris part à cet atelier. Ce dernier a permis **la communication autour du projet**.

Il a également favorisé d'ouvrir des pistes de collaboration et partenariat entre les acteurs pour la promotion des droits de l'homme et de l'insertion professionnelle des marocaines et des migrantes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger.

Outre, une activité **de renforcement des capacités du personnel de l'Association Darna a été réalisée**. Il s'agit d'un **atelier de formation sur le Genre, droits de l'homme et inter culturalité**. Cette formation a été réalisée en **48h répartis sur 8 jours**. Elle a été animée par une experte en Droits des femmes, Mme Zahra Koubia.

Dans le même cadre, **un programme d'alphabétisation juridique** a été réalisé. Il s'agit d'une nouvelle activité que réalise l'Association Darna, pour la première fois. Ce programme s'est déroulé en 18 mois et a permis la participation de **231 femmes marocaines et migrantes** qui ont bénéficié chacune de **216 heures d'alphabétisation juridique (cycle de 9 mois)**. Ce programme a été animé par Mme Samira Khalid. Ce programme s'est adapté aux besoins des migrantes durant la deuxième année du projet en focalisant son contenu sur les droits des migrants au Maroc et en encourageant l'apprentissage en dialecte arabe de leurs droits.

En vue de renforcer les compétences des femmes en égalité des sexes et droits de l'homme, un **programme éducatif aux bonnes pratiques dans la défense des droits des femmes et l'égalité des sexes a été réalisé**. Ce programme a été tenu sous forme de 22 séances de sensibilisation focalisées avec 1054 personnes (812 femmes et 242 hommes), plus 2 tables rondes ont été réalisées, une en novembre 2019 et l'autre en novembre 2020. Ce programme a permis aux femmes (marocaines et migrantes) d'acquérir des connaissances en matière des droits de l'homme, le Genre, le sexisme, la discrimination et l'inter culturalité. Ce programme a offert des opportunités d'échange entre les femmes sur ces sujets.

En vue de mobiliser ces femmes à la défense de leurs droits, CONEMUND-Association Darna a mis en place, dans ce projet, **un service d'accueil et d'assistance juridique et social**. Ce service a été géré par une assistante sociale qualifiée et une avocate connue pour son engagement militante dans la défense des droits des femmes. Afin d'informer et de sensibiliser les femmes en situation de grande vulnérabilité dans les quartiers marginaux, la responsable du service a réalisé des visites d'information et sensibilisation aux points de rencontre des femmes en situation de grande vulnérabilité dans les quartiers marginalisés.

Grâce à la qualité des prestations offertes par ce service, plus de **700 femmes ont informées** dans des points de concentration spéciale de femmes migrantes (l'Église catholique de Tanger, Hogar Lerchundi, des associations de quartiers, et les rues de quartiers déterminés comme Médine ou Beni Makada) sur le cabinet et service d'accueil et orientation juridique de l'Association Darna.

Par la suite, les 700 femmes ont été **orientées, par cas, à l'Hôpital Mohammed V, à la police, au tribunal et autres institutions impliquées** et **236 femmes marocaines et migrantes ont pu résoudre** leurs problèmes de nature sociale (demande d'aide alimentaire, demande de logement, demande d'aide psychologique) et de nature juridique (procédures de divorce, pension alimentaire pour enfants, enregistrement d'enfant en l'état-civil, agression et violence conjugale...).

**Dans le cadre du deuxième axe**, les femmes marocaines et migrantes ont acquis des capacités professionnelles en métiers de **la confection industrielle, de l'hôtellerie, de la restauration et des techniques de vente**, métiers qui offrent de grandes opportunités d'insertion dans le marché de travail local. Dans le processus de mobilisation des femmes à l'inscription au programme de formation professionnelle, **l'équipe mobile du projet a tenu des visites d'information et de sensibilisation des femmes en situation de grande vulnérabilité dans les points de rencontres de ces femmes, dans les locaux des associations et centres spécialisés dans l'appui des groupes des femmes les plus vulnérable à Tanger**. Cette action de diffusion de l'information focalisée a permis le ciblage final de **221 femmes marocaines et migrantes** qui ont été formée pendant la période d'exécution du projet.

Pour assurer la réussite de cette phase centrale dans le processus d'amélioration de l'employabilité des femmes vulnérables, il faut noter que CONEMUND-Association Darna a veillé à la mobilisation de **formateurs et formatrices avec de grande qualification technique reconnue, une expérience qui dépasse les 10 ans dans l'enseignement des métiers respectifs et une grande capacité d'encadrement des adultes**. Cela a permis de faciliter l'assimilation des contenus des cours de formation pratiques et théoriques à un grand nombre parmi les femmes inscrites à ce programme.

Ainsi, les femmes migrantes et marocaines demandeuses d'emploi inscrites dans ce programme de formation ont suivi **un cycle de formation de 9 mois en Confection industrielle et en Restauration** comptant **576 heures de formation**.

Le groupe de **formation en (Hôtellerie)** a bénéficié d'un **cycle de 4 mois et a suivi 96 heures de formation**, alors que le groupe des jeunes femmes qui ont suivi la formation de (**Techniques de vente**) a bénéficié d'un **cycle de formation de 3 mois et de 72 h de formation**.

**Le troisième axe du projet est complémentaire au deuxième. Il a mis en place un service d'orientation professionnelle** à disposition des femmes ayant bénéficié du programme de formation professionnelle.

Ce service a été géré par une responsable d'insertion professionnelle recruté dans le cadre du projet. Il a permis l'accompagnement des femmes dans un premier temps, à définir leurs projets personnels d'insertion professionnelle. Il les a orientées par la suite, selon leurs choix, à suivre soit les **cours de formation en techniques d'emploi** (objectif d'insertion salariale) ou les cours de formation en création d'entreprises durables (objectif d'auto-emploi).

Le service d'orientation **a accompagné également 80 femmes à la réalisation des stages pratiques** dans les entreprises que la responsable d'insertion a contactée et mobilisée auparavant.

**105 femmes marocaines et migrantes** intéressées par l'insertion salariale, ont **bénéficié de 5 ateliers de 16 h de formation aux techniques de recherche d'emploi** encadré par un expert spécialisé en la matière. Cet atelier a permis à ces femmes d'apprendre à identifier leurs compétences, à définir leurs objectifs professionnels, à connaître la demande du marché de travail et d'apprendre les techniques de recherche d'emploi et l'élaboration du CV et la préparation d'entretiens d'embauche.

**34 Femmes porteuses d'idées de projets générateurs de revenus ont bénéficié d'un atelier de formation en création de micro entreprises et 19 femmes parmi elles ont été sélectionnées et accompagnées par la responsable d'insertion et un expert dans la définition des idées de projets et la réalisation des études de faisabilité et aussi dans leur organisation en statut d'auto-entrepreneuse. Pour aider ces femmes à mettre en œuvre leurs AGR, un capital à fonds perdu a été mobilisé pour ce faire.**

### 3. Méthodologie

L'évaluation s'est déroulée entre le mois de mai 2021 (phase de préparation) et la fin du mois de juin 2021 (rapport version finale et atelier de restitution des résultats de l'évaluation externe du projet). Les critères d'évaluation, déterminés par les TdR (Annexe 1), se réfèrent à deux niveaux d'analyse :

- Analyse programmatique : Pertinence, Efficience, Efficacité, Cohérence, Impact et Durabilité ;
- Analyse des thèmes transversaux : Genre dans le développement, respect de la diversité culturelle et respect des études de faisabilité.

Les questions par critère d'évaluation composent la matrice d'évaluation et ont été utilisées pour analyser et apprécier le niveau d'atteinte pour chaque critère.

Les termes de référence élaborés par CONEMUND soulèvent de manière explicite les critères d'évaluation à utiliser, selon la méthodologie classique d'évaluation des projets sociaux : pertinence, efficacité, efficience et viabilité, impact, durabilité, cohérence, plus des nouveaux critères d'évaluation transversale ; Genre dans le développement, le respect de la diversité culturelle et le respect des études de faisabilité, critères qui ont été adoptés pour le travail d'évaluation finale de ce projet. Selon ces critères, on a développé le plan de travail, les contenus des évaluations et le produit final de ces dernières, en accord avec la structure des documents finaux qui sont décrits dans les termes de référence.

L'approche de l'évaluation a été plus fondée sur l'utilisation de critères quantitatifs et qualitatifs. Il ne s'agit pas vraiment de réaliser un audit basé sur des critères administratifs, mais plutôt d'insister plus, et de manière qualitative, sur les aspects stratégiques, méthodologiques et fonctionnels. Le travail a plus particulièrement été orienté pour déterminer quel a été l'apport du projet dans la promotion des droits de l'homme et de l'insertion professionnelle, dans un contexte de crise de COVID-19, avec son impact sur la vulnérabilité et pauvreté des marocaines et migrantes ciblées par le projet. Aussi l'évaluation a obtenu information sur les produits ou effets du projet qui vont perdurer après leur finalisation, en mettant en relief les leçons apprises ; en faisant, le cas échéant, des propositions d'amélioration pertinentes ou en soulignant les aspects dont il faudrait tenir compte au niveau local pour avoir une répercussion positive sur la durabilité des effets obtenus.

Le plan de travail a été développé selon le schéma détaillé ci-dessous :

1. La revue documentaire ;
2. La préparation de la matrice des entretiens ;
3. Le travail du terrain ;
4. La séance de débriefing ;
5. L'élaboration et finalisation du rapport de l'évaluation.

### **La revue documentaire**

En premier lieu, nous avons réuni et analysé la documentation existante sur le projet, élaborée lors des différentes étapes de ce dernier, depuis sa conception jusqu'à sa mise en place. Nous avons aussi analysé d'autres sources secondaires d'information, plus particulièrement, celles qui servent à mettre en contexte les caractéristiques de l'environnement dans lequel le projet a été développé, comme par exemple le programme de développement durable 2030, la stratégie de coopération au développement de la Mairie de Madrid, Plan Gouvernemental pour l'égalité, ICRAM 2017-2021, la stratégie nationale de l'immigration de l'Asile Maroc et le rapport de l'étude de l'impact de la crise de COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc. Cette première partie a servi à conceptualiser le modèle évaluatif à suivre depuis une approche holistique de l'évaluation, à la dimensionner correctement et à établir les questions clés qui ont constitué les contenus du travail de terrain. A partir de l'information préalable disponible, on a réalisé la formulation d'hypothèses qui ont été vérifiées grâce aux entretiens et au travail sur le terrain postérieur. Le résultat de cette phase a défini les éléments concrets à évaluer.

### **La préparation de la matrice et les guides des entretiens**

A partir de l'analyse de la documentation obtenue dans la phase précédente, nous avons conçu et construit des instruments de recueil de données : d'une part les systèmes d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour le recueil d'information, et d'autre part les scénarios des entretiens et les questionnaires d'évaluation à utiliser. Nous avons aussi ajusté les agendas, identifié les acteurs, planifié les entretiens et les réunions sur le terrain et les aspects logistiques de l'évaluation en commun accord avec les responsables de ce dernier. Pour ce faire, nous avons tenu des réunions d'une part avec la coordinatrice de projet de CONEMUND et d'autre part avec la coordinatrice de projet et la directrice de la MCF, au niveau de l'association Darna.

## **Travail du terrain**

Dans cette phase, développée à partir des contenus des phases précédentes, nous avons procédé à la vérification des hypothèses formulées au moyen de la réalisation des entretiens, des focus groupes et de l'observation directe de l'environnement dans lequel le programme a été développé, ainsi que des résultats obtenus. De même, nous avons incorporé à l'évaluation certaines sources d'information qui n'avaient pas été identifiées auparavant et qui présentaient de l'intérêt.

Afin d'obtenir les réponses les plus libres possibles de la part des personnes interviewées ou ayant participé aux réunions, les entretiens et focus groupes qui ont été effectués avec les bénéficiaires de projet ; marocaines et migrantes l'ont été sans la présence d'aucun membre de l'équipe de projet de CONEMUND ou de l'Association Darna.

La triangulation a été assurée tout au long du processus d'évaluation par le recoupement des informations collectées par les différentes méthodes. Les questions transversales ont été abordées dans le processus de collecte des données à travers les questions d'évaluation et des questions ciblées dans les guides d'entretien. Quelques contraintes ont été rencontrées par l'équipe d'évaluation :

- La collecte des documents pour la revue documentaire a pris plus du temps ;
- La préparation et tenue des entretiens avec les acteurs publics et privés, vu leur indisponibilité et changement du personnel au niveau de quelques associations.

Cependant, l'équipe d'évaluation a réussi à atténuer ces contraintes grâce aux consultations auprès d'un éventail d'informateurs clés et à la révision des sources d'information diverses.

## **Réunion de débriefing**

Une réunion de débriefing a été tenue avec les membres de l'équipe de projet de CONEMUND et de l'association Darna. Elle a permis de présenter les constats préliminaires de la mission d'évaluation, de recueillir des informations supplémentaires et d'approfondir la réflexion sur les thématiques transversales qui concernent directement les marocaines et migrantes qui ont participé au projet.

## Elaboration du rapport d'évaluation

Après l'analyse et le traitement des informations obtenues, nous avons réalisé la rédaction d'une version préliminaire du rapport d'évaluation, que nous avons partagé avec les équipes de projet au niveau de CONEMUND et de l'Association Darna.

### Liste des personnes interviewées et ayant participé aux focus groupes.

#### A. Equipe de projet CONEMUND

N	Nom et prénom	Fonction	Téléphone et E-mail
1	Paloma Fernandez-Avila	Technicienne des projets	+34 653 91 43 96
2	Ana Albarrán Orte	Coordinatrice Maroc CONEMUND	06 23 38 04 23

#### B- Equipe de projet DARNA - Entretien de cadrage avec l'équipe de projet DARNA

N	Nom et prénom	Fonction	Téléphone et E-mail
1	Abla MENEHBI	Coordinatrice de projet	06 24 05 56 68
2	Hanae SEDDIKI	Assistante de projet	06 62 43 40 25
3	Hajar ELALAMI	Assistante sociale Responsable cabinet juridique	06 69 42 52 58
4	Meriem Talibi	Comptable	06 45 005932
5	Ghitha DIB	Responsable insertion professionnelle Accompagnement des femmes à l'insertion salariale et à la création AGR	06 19 22 25 64

#### Focus Groupe avec l'équipe de formateur-trices DARNA

N	Nom et prénom	Fonction	Téléphone et E-mail
1	Abderrahim Ben ATABOU	Formateur de techniques de vente	06 60 36 53 86
2	Hamid Baghdadi	Formateur atelier restauration	06 61 75 99 08
3	Ismail ELALLAM	Formateur confection Industrielle	06 69 50 69 62
4	Aziza MOTAI	Formatrice Hôtellerie Femmes d'étage	06 90 21 92 17
5	Samira KHALID	Animatrice Alpha juridique	06 1 23 00 35

### **C- Bénéficiaires directs du projet (femmes marocaines et migrantes)**

- Focus groupe avec 10 femmes marocaines bénéficiaires des AGR
- Focus groupe avec 12 femmes marocaines bénéficiaires des différentes activités de projet
- Focus groupe avec 14 femmes migrantes.

## **4. Evaluation globale du projet**

Dans cette partie, nous concrétisons les aspects généraux de l'évaluation finale du projet en termes de points forts et de points faibles de ce dernier. La formulation des contenus de cette partie de l'évaluation part de l'analyse des activités réalisées et des résultats obtenus, à partir du travail de terrain et des sources de vérification analysées.

### **Points forts :**

- **CONEMUND-Association Darna possède l'expérience et les ressources qui lui sont propres, et la capacité de la promotion des Droits de l'Homme et de l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité (marocaines et migrantes subsahariennes).** L'Association a développé une expertise en matière de la formation et insertion professionnelle que le projet et CONEMUND ont renforcé par la promotion des droits de l'homme et de l'insertion professionnelle des femmes en situation d'extrême vulnérabilité de Tanger.
- **Le projet a bénéficié d'une approche intégrée de l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger permettant à CONEMUND-Association Darna de participer à la prise en charge globale de ces femmes par le comité constituée pour cet objet.** Cette approche mérite d'être renforcée dans les futurs projets de promotion de droits de l'homme et de l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger.
- CONEMUND-Association Darna a su répondre aux besoins des femmes de grande vulnérabilité de Tanger, victimes de violence en matière d'accompagnement social et juridique et de renforcement des capacités professionnelles pour l'insertion professionnelle. Par ce fait, CONEMUND-Association Darna a participé à la prise en charge globale des femmes victimes de violence, en complétant le travail qui se fait par les acteurs membres du comité régional de prise en charge des femmes victimes de violence.
- **CONEMUND-Association Darna a assuré un suivi régulier des activités de projet. L'équipe centrale de CONEMUND ; la coordinatrice et la technicienne des projets de CONEMUND a tenu quatre réunions semestrielles de suivi stratégique des activités de projet avec les membres de l'Association Darna et l'équipe de projet.**

De même, la coordinatrice de projet de CONEMUND a tenu des réunions hebdomadaires de suivi avec la coordinatrice de projet, la technicienne de l'insertion professionnelle et chargée de cabinet d'accueil et d'orientation juridique. Le suivi du projet par CONEMUND s'est basé sur un plan de suivi (Matrice du cadre logique, plan d'action opérationnel, calendrier d'exécution et tableau de bord). Le tableau de bord comme outil de suivi des activités du projet mérite d'être plus structuré, au début, dans les futurs projets. D'autre côté, la coordinatrice de projet a tenu des réunions mensuelles de suivi avec la chargée de cabinet d'accueil et d'orientation juridique et la technicienne d'insertion professionnelle. Ces réunions ont été tenues sans pour autant y impliquer les formateurs quoiqu'ils soient vacataires.

- **CONEMUND-Association Darna a fait appel à des ressources humaines qualifiées. Le projet a permis de recruter la chargée d'accueil et d'orientation juridique, la technicienne d'insertion professionnelle, l'avocate et les 2 formateurs de l'Office de Formation Professionnelle et de Promotion du Travail (OFPPT) pour la participation à la mise en œuvre et suivi du projet.** Le projet a aussi permis de recruter des expertes en Genre et droits de l'homme pour le renforcement des capacités de l'équipe de projet et éducation des bénéficiaires à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme.
- **Initiation de l'autonomisation des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger, à travers le projet par l'insertion dans des entreprises privées et leur accompagnement dans le développement et création des microentreprises.**

#### **Points faibles :**

- **Le projet n'a pas pu répondre totalement aux besoins et priorités des migrantes, qui sont liés à l'aide à la régularisation de leur situation administrative et l'insertion professionnelle. L'absence d'un nouveau processus de régularisation des migrants au Maroc a rendu difficile la recherche d'un emploi pour les femmes migrantes sans papiers qui ont approché le projet en quête de soutien. Au Maroc, il y a eu 2 processus de régularisation pour les sans-papiers, l'un en 2014 et l'autre en 2017. Bien que l'on ait pensé qu'au cours de la période de mise en œuvre du projet, le gouvernement marocain procéderait à une autre régularisation, ce processus n'a finalement pas eu lieu, de sorte que les femmes migrantes qui se sont adressées au projet et qui étaient sans papiers n'ont pas pu accéder au marché du travail officiel. Il a répondu par contre aux autres besoins des migrantes qui sont liés à l'acquisition des connaissances en droits humains et l'aide à la résolution des problèmes sociaux et juridiques.**
- **La sensibilisation des entreprises privées aux bonnes pratiques de l'égalité du genre et droits de l'homme, au respect de la diversité culturelle et à l'insertion professionnelle des migrantes a été réalisée, sous forme de visites d'information et de sensibilisation par la technicienne de l'insertion professionnelle. Ce travail n'a pas permis de faciliter l'accès des migrantes aux stages pratiques et au travail, en grand partie du a le manque de documentation officiel, la présence du COVID mais aussi à la discrimination et le racisme à l'égard des migrantes persiste encore dans le monde de l'emploi.**

## 5. Evaluation par critère du projet

### 5.1 Pertinence

**Le projet a pu démontrer une pertinence à travers plusieurs éléments.** En effet, le projet s'est basé aussi sur les besoins et priorités des marocaines et des migrantes en situation de grande vulnérabilité dans des quartiers marginaux de Tanger, en matière de réduction de leur vulnérabilité socioéconomique. Un des besoins et priorités de ces femmes est de trouver une source de revenus. Ces besoins ont été identifiés et analysés suite à l'organisation d'un atelier d'identification des besoins avec les représentant(e)s des associations de migration et l'administration des questionnaires avec un échantillon de femmes marocaines et migrantes subsahariennes. Les besoins et priorités des marocaines tels identifiés sont formation, l'insertion professionnelle, connaissance de leurs droits, l'aide à la résolution de leurs problèmes de violence. Les besoins et priorités des migrantes, tels identifiés sont connaître leurs droits, l'aide à la résolution des problèmes sociaux et juridiques, l'aide à la résolution du problème de régularisation de la situation administrative (avoir la carte de séjour) et insertion professionnelle. Le travail de terrain pour l'évaluation a permis de noter que le projet a répondu aux besoins et priorités des marocaines. Il a toutefois su répondre aux besoins et priorités des migrantes liés à la connaissance de leurs droits et l'aide à la résolution de leurs problèmes juridiques et sociaux.

**D'autre part, le projet est en alignement fort avec l'axe stratégique 1 du deuxième Plan Gouvernemental de l'Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines (ICRAM 2) 2017-2021.** Cet axe vise le renforcement de l'employabilité et autonomisation économique des femmes. D'ailleurs, le Comité régional de la prise en charge des femmes, victimes de violence avec lequel CONEMUND-Association Darna a collaboré dans ce projet, est un dispositif local du Plan Gouvernemental ICRAM 2. **Le projet est en parfaite cohérence avec les orientations stratégiques internationales.** Certes, le projet est en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) 5, 8 et 10. L'ODD 5 vise à parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. L'ODD 8 vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent. L'ODD 10 vise à réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre. **Le projet est en cohérence avec la stratégie d'appui pour la contribution à la réalisation des 3 ODD ; 5, 8 et 10 de la Mairie de Madrid.**

Notant que le projet est en forte cohérence avec ces ODD, si on souligne que le projet a été mis en œuvre dans un contexte de la crise de la COVID-19. Avec la propagation de la pandémie de COVID-19, même les progrès limités obtenus, au Maroc, comme dans d'autres pays en voie de développement et autres, en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes pourraient réduits à néant, comme relaté dans la note de synthèse de l'impact de COVID-19 sur les femmes<sup>1</sup>, élaboré par les Nations Unies (NU). Les femmes sont plus durement touchées par les conséquences économiques de la COVID-19, car elles occupent plus souvent des emplois moins sûrs que les hommes. Près de 60 % des femmes, au monde, travaillent dans le secteur informel, ce qui les rend plus susceptibles de sombrer dans la pauvreté.

## 5.2 Efficacité

**L'évaluation a permis de constater que le projet a atteint en totalité l'objectif spécifique prévu dans la matrice du cadre logique du projet, identifié pour contribuer à l'amélioration de la garantie, la protection et l'exercice des droits des femmes en situation de grande vulnérabilité dans les quartiers marginaux de Tanger.** Cet objectif cherche à promouvoir les droits de l'homme et l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité dans les quartiers marginaux de Tanger.

Pour la vérification objective de cet objectif, trois indicateurs sont prévus : i) Accroissement du nombre des marocaines (50%) et des migrantes (50%) qui connaissent et exercent leurs droits ii) Mobilisation d'un nombre important de marocaines (50%) et des migrantes (50%) en situation de grande vulnérabilité à régler leurs problèmes sociaux et juridiques iii) Diminution du taux de chômage des bénéficiaires (marocaines et migrantes) cibles du projet de 35%. Le projet a ainsi permis le renforcement des connaissances de 466 femmes ; 255 marocaines et 211 migrantes en matière des droits de l'homme. Plus, un nombre important de femmes ont déclaré, lors des discussions en groupe, avoir commencé à exercer leurs droits dans diverses situations. Reste à évaluer l'impact/effets du projet sur les femmes, dans de futures missions pour analyser l'exercice des droits par les bénéficiaires. Le projet a par la suite permis d'atteindre un nombre important 466 pour un objectif initial 248. Le projet a aussi permis de rendre possible la mobilisation de 236 femmes ; 218 marocaines et 18 migrantes à régler leurs problèmes sociaux et juridiques (l'accès à la carte de séjour, la violence physique et état psychique détérioré, etc.), pour un objectif initial de 150. Cela prouve les efforts énormes fournis par CONEMUND-Association Darna dans l'accompagnement des femmes victimes de violence à se prendre en

---

<sup>1</sup> Nations Unies, Note de synthèse : impact de COVID-19 sur les femmes, 9 Avril 2020.

charge. Il faut également remarquer que la COVID a introduit de nouveaux problèmes dans le groupe des bénéficiaires, en particulier sur les femmes migrantes qui ont vu comment leurs conditions de vie, nutrition et santé se sont considérablement détériorées en raison du confinement et manque de revenus. **Le projet a permis d'aider les migrantes à régler ces problèmes par une aide nutritionnelle et financière.**

**Le projet a pu ainsi atteindre globalement les 3 résultats du projet prévus.** Le projet a en effet, permis de renforcer les capacités du personnel de l'Association Darna en Genre, droits de l'homme, bonnes pratiques et interculturalité. Le projet a ainsi pu rendre opérationnel la formation de 14 membres de l'équipe de projet pour un objectif initial de 10. Cela montre que le projet a permis d'impliquer à la formation les différentes équipes de projets dans les centres de l'association.

Le projet a également permis de renforcer les compétences fonctionnelles de 231 femmes pour un objectif initial de 80. Le projet a permis d'adapter les matières du programme d'alphabétisation juridique aux besoins de chaque groupe ; marocaines et migrantes. Ainsi, **49 migrantes ont suivi les matières d'alphabétisation en dialecte arabe avec un contenu sur les droits des migrants au Maroc, 86 migrantes ont reçu des informations et une formation sur leurs droits et obligations dans différents domaines (santé, éducation, carte d'identité/de séjour, inscriptions des enfants à l'état civil à la Maison des artistes pour faire participer les femmes migrantes des alentours de Ziaten, Mesnana) en langue française.** Il faut noter à ce propos l'apport de l'alphabétisation juridique des migrantes en dialecte arabe dans la cohabitation avec les marocaines. Outre, **96 marocaines ont suivi cours d'alphabétisation en langue arabe avec un contenu sur leurs droits.**

D'autre part, le projet a permis de rendre possible et opérationnel la sensibilisation de **1054 personnes (812 femmes et 242hommes) à l'égalité, aux droits de l'homme et à l'interculturalité, pour un objectif initial de 1000.** Ce résultat met en évidence les efforts conjugués par CONEMUND-Association Darna dans la sensibilisation des bénéficiaires directs (marocaines et migrantes) et les bénéficiaires indirects (pères des jeunes filles bénéficiaires, des maris et frères). Il met également en exergue la sensibilisation des hommes à l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits de l'homme et l'interculturalité, dans les centres de l'Association : la Maison Communautaire des Jeunes (MCJ) et la ferme pédagogique de DARNA. L'utilisation du dialecte arabe et de la langue française ont facilité la sensibilisation des marocaines à l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits de l'homme et au respect de la diversité culturelle.

Le projet a, d'autre côté, permis de rendre opérationnel la formation professionnelle **de 221 femmes pour un objectif initial de 158**. Le dépassement de la cible de réalisation prévue est expliqué par les efforts que CONEMUND-Association Darna a fournis pour rapprocher la formation professionnelle notamment sur la cuisine des bénéficiaires, comme, il a été fait au centre de l'Association Darna à Zyaten, Tanger. Il est à souligner que les formulaires d'évaluation pré et post tests et évaluation finale de chaque matière (confection industrielle, hôtellerie et restauration) pourrait permettre de vérifier l'atteinte et le dépassement du résultat.

Le projet a aussi permis d'améliorer les capacités de **139 femmes en recherche d'emploi pour un objectif initial de 120**. Il est à noter que ce dépassement d'objectif est dû au résultat atteint en formation professionnelle (**221 femmes sont formées**) duquel CONEMUND-Association Darna a sélectionné ce résultat de 139.

Dans le même sens, le projet a permis de faciliter l'accès des **80 femmes aux stages pratiques et à l'emploi dans des entreprises privées pour un objectif initial de 76**. En effet, 53 marocaines et 17 migrantes sans papiers ont eu des stages pratiques. **10 marocaines ont été insérées dans des entreprises privées. Aucune migrante n'a pu accéder à l'emploi, à cause de la persistance de la discrimination, du racisme à leur égard et de la propagation de la pandémie de COVID-19**. Il est à noter que le contexte de la crise de la COVID-19 a perturbé l'accès des femmes, marocaines ou migrantes, aux stages et à l'emploi. A ce propos et dans le cadre du respect strict des mesures de prévention et de protection de COVID-19, l'accueil des stagiaires dans la majorité des entreprises privées a été strictement interdit.

Outre, le projet a permis d'accompagner **13 marocaines et 6 migrantes dans le développement et création des microentreprises pour un objectif initial de 10**.

## **Efficienne**

Nous avons retrouvé un certain nombre d'aspects qui nous permettent de juger le projet **comme efficace**. En effet, la participation financière de l'Association Darna à travers **une contribution à hauteur de 24,06% dans le financement du projet constitue une bonne pratique en la matière à maintenir dans les futurs projets**.

Après analyse, le budget **de 328.218 € nous semble important pour permettre l'optimisation et couverture des salaires du personnel et dépenses des activités**.

Le budget prévu a permis de couvrir des dépenses des activités non prévues dans la matrice du cadre logique et plan opérationnel du projet, après accord de la Mairie de Madrid. Ces dépenses sont liées aux frais de déplacement des migrantes pour la participation aux différentes activités du projet et au travail du consultant pour la préparation et animation d'un atelier de formation en montage de microentreprises durables avec une vingtaine de femmes sélectionnées pour le développement et création des microentreprises. Soulignons que ce consultant a accompagné bénévolement les 19 auto-entrepreneuses dans le développement et la création des microentreprises. Le budget a aussi servi pour couvrir les salaires de la coordinatrice de projet et la technicienne d'insertion professionnelle pendant les 5 mois de prolongation (mars-juillet 2021). Ainsi, ce budget a permis d'atteindre et dépasser l'objectif spécifique et par la suite 3 résultats du projet, pendant 29 mois et dans un contexte de crise de la COVID-19.

### 5.3 Impact

Même si nous ne disposons pas d'éléments factuels pour mesurer son impact réel, il ne fait l'ombre d'aucun doute que **le projet a initié la mobilisation des marocaines et des migrantes à l'exercice de leurs droits**. Il est encore tôt d'apprécier l'amélioration de la garantie, la protection et l'exercice des droits des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger. Cependant, le projet a pu ainsi :

- **Autonomiser au niveau économique 29 femmes dont 19 ayant développé et créé des microentreprises individuelles et 10 en insertion salariale. Le suivi post création des microentreprises permettrait à ces femmes d'être plus autonomes sur le plan économique.**
- **Développer le sentiment de confiance en soi chez les femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger et de confiance en institutions publique, notamment l'administration de la Police, l'hôpital et les tribunaux pour la protection de leurs droits.** Cet effet est réalisé par le travail de qualité fait dans le cadre du projet, dans le processus d'accompagnement psychosocial et juridique mené par le psychologue et l'équipe du cabinet d'information et d'orientation juridique.
- **Initier les marocaines et migrantes à l'exercice de leurs droits.** Lors du travail du terrain pour l'évaluation, des marocaines comme des migrantes ont déclaré avoir commencé à exercer leurs droits de vie, de jouissance de la liberté et de citoyenneté.

- **Permettre aux marocaines et migrantes ayant été accompagnées dans le processus de leurs problèmes sociaux et juridiques de mobiliser des femmes victimes de violence à venir demander soutien au service d'accueil et d'orientation juridique, dans la MCF de l'Association Darna.** Certaines marocaines et migrantes sont devenues des leaders qui créent des groupes Whatsapp d'écoute et d'entraide entre les femmes victimes de violence de Tanger. C'est l'effet de neige.
- **Rapprocher plus entre les marocaines et les migrantes, dans la perspective d'une cohabitation dans les différents espaces de vie.**

#### **5.4 Durabilité**

**Le projet a pu poser des actes qui concourent à la durabilité et à la pérennisation de ses effets à savoir :**

- **L'objectif général du projet sous-entend un possible engagement de CONEMUND et de l'Association Darna à l'amélioration de la garantie, de la protection et de l'exercice des droits des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger.** Notons que l'atteinte de cet objectif n'est possible que par la création des conditions de la pérennisation des services tels le service d'accueil et d'orientation juridique des femmes victimes de violence.
- **Le renforcement des compétences psychiques et professionnelles pourraient permettre aux migrantes plus qu'aux marocaines ayant participé au projet, de créer leurs microentreprises au Maroc si leur situation administrative est régularisée ou dans leurs pays d'origine, au retour avec l'appui d'une ONG comme Organisation Internationale de Migration (OIM).**
- **Le fonds mobilisé, dans le projet, pour financer les AGR des 19 auto-entrepreneuses pourrait leur permettre d'accéder à des sources de revenus pérennes, surtout si l'Association Darna assure un suivi post création, au-delà de la clôture du projet.**

- **Il est noté une bonne volonté de continuité ou collaboration dans l'accompagnement social et juridique des femmes victimes de violence, suivant l'approche du projet par les organisations de la société civile qui y trouvent une opportunité unique de mieux légitimer leur rôle dans la défense des droits des femmes et leur autonomisation économique. Ceci constitue un signe de pérennité pour le projet**

Cependant, la pérennité d'un tel projet sera tributaire d'un certain nombre d'enjeux cruciaux à savoir :

- La disposition de l'Association Darna de l'expérience et des ressources humaines et logistiques plus du service d'accueil et d'orientation juridique **engage l'association à mobiliser des partenariats et des fonds pour assurer la pérennisation du projet.**
- **La continuité de collaboration de l'Association Darna avec les membres du Comité régional de la prise en charge des femmes victimes de violence pourrait emmener l'Association à se positionner plus et à institutionnaliser ses relations avec les acteurs publics pour la prise en charge des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger.**
- Le projet a permis de réaliser des activités innovantes telles que l'alphabétisation juridique et le service d'accueil et d'orientation juridique. **Leur communication après documentation et capitalisation pourrait mobiliser des partenariats avec des organisations étatiques et non étatiques pour pérenniser les effets du projet.**

### **5.5 Genre dans le développement**

Le projet cherche à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits de l'homme et l'insertion des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger. Pour ce faire, **CONEMUND-Association Darna a adopté et mis en œuvre l'approche d'empowerment dans le projet.** Ce dernier a permis de renforcer leurs connaissances et capacités en matière du Genre, des droits de l'homme et de l'inter culturalité étant donné que le projet mobilise les marocaines et les migrantes. Le projet a ensuite permis d'améliorer leurs compétences fonctionnelles en Genre et droits des femmes. Il a aussi permis de renforcer leurs compétences professionnelles et de vie pour la recherche d'emploi et l'insertion professionnelle.

Cette approche a permis par la suite l'initiation des **19 auto-entrepreneuses à l'autonomisation économique, en accompagnant ces femmes dans le développement, la création des microentreprises et la mise en œuvre des AGR**. Le projet a ainsi facilité l'accès de ces 13 marocaines et 6 migrantes, quoiqu'il soit un nombre limité, aux ressources et leur a permis le contrôle de ces ressources. Le projet a également tenu en compte le Genre tout en réduisant sa vulnérabilité socioéconomique. Le projet, à ce propos, a permis aux 19 auto-entrepreneuses d'avoir un financement pour leurs AGR, à fonds propre, ce qui les motive de bien gérer leurs AGR avec moins de risques.

D'autre part, le projet a permis de sensibiliser les hommes à l'égalité avec les femmes et aux droits de femmes, mais il serait nécessaire d'augmenter le nombre d'hommes à sensibiliser dans les objectifs du projet ainsi que améliorer le ciblage des hommes (pères, frères et maris des bénéficiaires du projet) dans les quartiers marginaux de la ville de Tanger.

### **5.6 Respect de la diversité culturelle**

**Depuis sa conception, le projet a mis en exergue le respect de la diversité culturelle dans le processus de la promotion des droits de l'homme et de l'insertion professionnelle avec les marocaines et migrantes.** Le projet a en effet permis **l'ancrage du respect de la diversité culturelle entre les membres de l'équipe de projet et les migrantes, d'une part et entre les bénéficiaires (marocaines et migrantes).** Il est crucial de compléter ce travail par la sensibilisation du grand public et les entreprises privées au respect de la diversité culturelle. Le projet a poursuivi une démarche de mobilisation au respect de la diversité culturelle entre les marocaines et migrantes. Le projet a permis au début le renforcement des capacités de l'équipe de projet à l'interculturalité par la formation. Cette dernière a développé chez les membres de l'équipe de projet la communication interculturelle plutôt que développer les connaissances sur la culture ou les cultures des migrantes. La démarche de la formation met l'accent plus sur l'interaction elle-même entre les membres de l'équipe de projet et les migrantes. Ensuite, le projet a permis de sensibiliser les femmes (marocaines et migrantes) **au respect de la diversité culturelle, à travers le programme éducatif de « bonnes pratiques » par les membres de l'équipe de projet, déjà formés en la matière.** Au cours de la mise en œuvre du projet, l'obstacle du langage a perturbé la communication interculturelle entre notamment les marocaines et les migrantes. La résolution de ce problème a été faite par la séparation des 2 groupes lors de la réalisation des programmes d'éducation aux « bonnes pratiques » et d'alphabétisation juridique, tout en mobilisant les marocaines à l'apprentissage de la langue française qui parlée par les migrantes et les migrantes à l'apprentissage du dialecte arabe.

Par contre, les formateurs ont fourni des efforts à la communication en langue française et en dialecte arabe aux groupes mixtes de marocaines et migrantes. Ainsi, il est crucial dans les futurs projets de mobilisation des marocaines et migrantes de prévoir des cours d'apprentissage de la communication en langue française pour les marocaines.

### **5.7 Respect des études de faisabilité**

**Le projet a permis d'accompagner les 19 femmes dans le développement et la création des microentreprises, sur la base des études de faisabilité technique et financière.** Ce travail d'accompagnement des femmes a été fait par la technicienne d'insertion professionnelle, dans le projet et un consultant expert en la matière recruté. **Ce travail s'était inscrit dans le cadre d'un processus d'insertion professionnelle par l'auto emploi, connu et réalisé au niveau national par les institutions publiques comme l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et Coopération (ANAPEC) et les organisations de la société civile comme Association Marocaine d'Appui et Promotion de l'Emploi (AMAPE).** Ce processus consiste en la réalisation des activités, suivant les étapes suivantes :

- 1. Atelier de formation sur la création et la gestion d'AGR, au profit de 34 femmes (marocaines et migrantes) ;**
- 2. Sélection de (19) femmes porteuses d'idées d'AGR par la technicienne d'insertion professionnelle ;**
- 3. Tenue de séances du travail individuel avec chaque porteuse d'idée d'AGR, par le consultant et la technicienne d'insertion professionnelle ;**
- 4. Tenue des séances d'accompagnement de chaque porteuse d'AGR à la réalisation de l'étude de faisabilité par le consultant ;**
- 5. Accompagnement de (19) de porteuses d'AGR dans l'organisation juridique des microentreprises ;**
- 6. Accompagnement des porteuses d'AGR dans l'achat du matériel et la mise en place des AGR.**

Le travail du terrain pour l'évaluation a permis de préciser que le processus d'insertion professionnelle par l'auto emploi, présenté ci-dessus, a été bien respecté avec les porteuses d'idées d'AGR. Le travail du terrain pour l'évaluation, avec l'expert en AGR, a permis de noter que la durée de l'atelier de formation sur la création et la gestion d'AGR au profit de deux groupes hétérogènes : marocaines et migrantes doit être plus long pour pouvoir expliquer et détailler aux femmes peu alphabétisées le processus de gestion d'une AGR.

Ainsi, selon l'expert en montage des AGR, il est crucial de prévoir au moins 6 à 8 jours de formation avec les 2 groupes ou avec chaque groupe à part. Outre, les études de faisabilité technique et financière des 19 AGR ont été bien élaborées avec les auto-entrepreneuses, suivant le modèle international des études de faisabilité. Il est à noter que les AGR ont été créées dans les domaines de pâtisserie, de vente en ligne des vêtements et de couture.

## 6 Conclusions et recommandations finales

**Conclusion 1 : Le projet s'est basé sur l'expérience de l'Association Darna en matière de la formation et l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité. Il s'est fondé sur l'expérience de CONEMUND au Maroc en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits de l'homme et l'insertion professionnelle. Il a permis d'appuyer et renforcer l'expérience de l'Association Darna en matière de la formation et de l'insertion professionnelle. Il a ainsi favorisé la mobilisation des femmes en situation de grande vulnérabilité de Tanger (marocaines et migrantes) à la promotion de leurs droits et de l'insertion professionnelle.**

Le projet a été une bonne opportunité pour l'Association Darna pour améliorer le processus d'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger. Ce processus a pu intégrer la sensibilisation, l'éducation à l'égalité entre hommes et femmes, aux droits de l'homme et à l'interculturalité, l'alphabetisation juridique, l'accompagnement social et juridique des femmes victimes de violence en collaboration avec le comité régional de la prise en charge des femmes victimes de violence plus l'accompagnement psychosocial de ces femmes. Ce processus a été mené avec des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger ; marocaines et migrantes. Et c'est la première fois que CONEMUND-Association Darna travaille avec les migrantes.

**Recommandation 1 : Continuer à aider les femmes marocaines et migrantes préparées à l'insertion dans le marché du travail pour l'insertion professionnelle et suivre les 19 auto-entrepreneuses.**

Implications opérationnelles :

- Assurer le suivi des femmes marocaines et migrantes qui ont été formées et préparées à l'insertion professionnelle ;
- Assurer le suivi post création des 19 AGR, pour les aider à mieux gérer ces AGR ;
- Capitaliser l'expérience de promotion des droits de l'homme et de l'insertion des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de la ville de Tanger.

**Conclusion 2 : Le projet a pu démontrer une pertinence aux besoins et priorités des femmes en situation de grande vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger (marocaines et migrantes). Plus, le projet a été efficace par l'atteinte de l'objectif spécifique et la réalisation des 3 résultats attendus. Le maintien des effets positifs de ces résultats sur ces femmes, dans le temps, nécessite une mobilisation de l'Association Darna, dans les futurs projets au suivi des femmes (marocaines et migrantes) ayant pu résoudre leurs problèmes sociaux et juridiques.**

Le projet a permis à CONEMUND, comme à l'Association Darna de créer du changement chez les marocaines et les migrantes en termes de connaissances sur le Genre et les droits humains, de compétences fonctionnelles en alphabétisation juridique, sensibilisation à l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits des femmes et au respect de la diversité culturelle, formation professionnelle, accès aux stages pratiques et insertion professionnelle, malgré les défis et l'impact socioéconomique de la pandémie de COVID-19 sur les femmes et leur intégration socioéconomique. Maintenir les effets positifs de ce changement nécessite un suivi et un renforcement du service d'accompagnement des femmes victimes de violence.

**Recommandation 2 : Il est pertinent de maintenir les effets positifs des résultats réalisés sur les marocaines et migrantes formées et accompagnées dans la résolution de leurs problèmes sociaux et juridiques.**

Implications opérationnelles dans les futurs projets :

- **Suivre les femmes accompagnées dans la résolution de leurs problèmes sociaux et juridiques ;**
- **Mobiliser ces femmes à la formation et insertion professionnelle ;**
- **Coordonner avec les associations et ONGs impliquées dans la migration à chercher la régularisation de leur situation administrative pour l'insertion professionnelle ;**
- **Coordonner avec les acteurs publics impliqués dans l'insertion professionnelle pour chercher des alternatives d'insertion professionnelles possibles pour les migrantes.**

**Conclusion 3 : Le projet a permis à CONEMUND et l'Association Darna d'innover dans la prise en charge des femmes victimes de violence en participant activement à la prise en charge globale de ces femmes. Continuer à en innover facilitera, dans le temps, l'atteinte de l'objectif général du projet.**

Le travail du terrain pour l'évaluation avec l'avocate et certains membres du comité régional de la prise en charge des femmes victimes de violence, a précisé que l'apport du projet dans l'accompagnement des femmes victimes de violence est de grande importance. Le travail ait par CONEMUND et l'Association Darna est innovant du moment qu'il permet de mobiliser ces femmes à l'autonomie et autonomisation. Consolider ces efforts en innovation dans l'accompagnement des femmes victimes de violence nécessite une mobilisation de l'Association Darna à la capitalisation de l'expérience, le renforcement du service d'accueil et d'orientation juridique et mise en réseau avec les membres du comité régional.

**Recommandation 3 : Mobilisation de l'Association Darna au renforcement de l'accompagnement des femmes victimes de violence (marocaines et migrantes).**

Implications opérationnelles dans les futurs projets :

- **Se mettre en réseau avec les membres du Comité régional de la prise en charge des femmes victimes de violence ;**
- **Capitaliser l'expérience de CONEMUND et de l'Association Darna en accompagnement des femmes victimes de violence (marocaines et migrantes).**
- **Renforcer le service d'accueil et d'orientation juridique (structure, ressources humaines et formation).**

**Conclusion 4 : L'équipe de projet a fourni d'énormes efforts dans la sensibilisation des entreprises privées à l'égalité entre les hommes et les femmes, aux droits humains et au respect de la diversité culturelle. Le travail de l'Association pour faciliter l'accès des migrantes aux stages pratiques et au travail a été entravé par la discrimination et le racisme à l'égard des migrantes. Plus, le contexte de la crise de la COVID-19 a perturbé ce travail.**

L'Association Darna a réalisé, dans le cadre du projet, des visites d'information et de sensibilisation aux entreprises privées à l'égalité du genre, aux droits humains et au respect de la diversité culturelle. Renforcer ce travail de sensibilisation avec les entreprises privées collaboratrices dans l'insertion professionnelle des femmes en situation de grande vulnérabilité pourrait faciliter l'accès d'un nombre important des migrantes formées aux stages pratiques et insertion professionnelle.

**Recommandation 4 : Renforcer la mobilisation des entreprises privées à faciliter l'accès des migrantes aux stages pratiques et à l'insertion professionnelle.**

Implications opérationnelles dans les futurs projets :

- **Sensibiliser le grand public aux droits des femmes et au respect de la diversité culturelle ;**
- **Sensibiliser et éduquer les entreprises privées à l'égalité entre les femmes et les hommes, aux droits humains et au respect de la diversité culturelle.**

## TERME DE REFERENCE POUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE L'ÉVALUATION FINALE

I. INTRODUCTION			
<p>L'objectif global de ces Termes de Référence (TdR) est d'établir un cadre obligatoire pour traiter l'évaluation des interventions soutenue par le Mairie de Madrid:</p> <p><b>«Améliorer la garantie, protection, et l'exercice des droits des femmes dans une situation d'élévée vulnérabilité à Tanger»</b></p> <p>Le travail proposé devrait répondre à toutes les questions numérotées ici, étant condition sine qua non à l'acceptation du rapport d'évaluation.</p>			
I.1. INFORMATION GÉNÉRALE DE L'INTERVENTION			
BÉNÉFICIAIRE	<b>CONEMUND</b>		
NOM DE L'INTERVENTION	<b>«PROMOTION DES DROITS ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES EN SITUATION DE GRANDE VULNERABILITE DANS LES QUARTIERS MARGINAUX DE TANGER»</b>		
N°. EXPTE MAIRIE DE MADRID	<b>2018/495-0298</b>		
RÈGLES DE RÉGLEMENTATION ACCORDENT	<b>ORDRE BOAM 18 JUIN 2018</b>		
PAYS OÙ L'INTERVENTION A LIEU	<b>MAROC</b>	MUNICIPALITÉS	<b>TANGER</b>
I.2. RÉSUMÉ DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION			
<p>Décrivez brièvement les problèmes et les intérêts qui visent à répondre à l'évaluation et décrire la stratégie d'intervention, en se référant à d'autres interventions qui peuvent avoir des synergies ou des complémentarités.</p> <p>L'objectif d'intervention est promouvoir les droits et l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes dans une situation d'élévée vulnérabilité des quartiers marginaux de Tanger. Ce projet, avait une durée de deux ans mais a été prolongé de deux mois par la pandémie de COVID-19, avec une date de début du 01/03/2019 et une date de fin du 30/04/2021.</p> <p>Ce projet vise à promouvoir l'autonomie et l'autonomisation des femmes très vulnérables de la ville de Tanger, au nord du Maroc. À cette fin, un ensemble d'activités a été planifié pour améliorer la réalisation effective de leurs droits fondamentaux et augmenter leurs chances d'insertion socio-économique. Le groupe cible est composé à la fois de femmes marocaines et d'immigrées.</p> <p>À cette fin, les composants suivants ont été mis en service:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La promotion de l'éducation aux droits de l'homme</b> tant pour les ayants droit que pour les autres acteurs de la société marocaine, afin que les connaissances et les compétences se construisent, ainsi que les attitudes et comportements, visant à promouvoir et à défendre les droits des femmes, marocaines et immigrées.</li> <li>- <b>Un accompagnement juridique et social des femmes marocaines et migrantes</b> qui en ont besoin, à travers la mise en place d'un cabinet juridique et social mis à leur disposition.</li> <li>- <b>La promotion de l'insertion professionnelle des femmes marocaines et migrantes</b>, à travers la création de micro-entreprises et l'accompagnement dans la recherche d'emploi dans les entreprises privées.</li> </ul>			

### **Résultat 1**

- A1.R1. Réalisation de l'atelier de lancement du projet.
- A2.R1. Capacitation de personnel de DARNA sur les questions de droits des femmes et de bon traitement.
- A3.R1. Réalisation d'ateliers d'alphabétisation juridique.
- A4.R1. Réalisation du programme éducatif "Bon traitement" pour la prévention de comportements violents et l'éducation dans l'égalité.
- A5.R1. Informer y sensibiliser, par le biais d'équipes mobiles, a las femmes marocaines e migrantes en situation de grande vulnérabilité sur les services d'attention et d'appui mis à sa disposition.
- A6.R1. Prestation de service d'assistance juridique et sociale.

### **Résultat 2**

- A1.R2. Informer y sensibiliser, par le biais d'équipes mobiles, a las femmes marocaines e migrantes en situation de grande vulnérabilité, sur les cours de formation professionnelle mis à sa disposition.
- A2.R2. Organisation d'ateliers de formation.

### **Résultat 3**

- A1.R3. Prestation d'orientation professionnelle pour la recherche d'emploi et l'insertion de travail.
- A2.R3: Réalisation d'ateliers sur recherche d'emploi.
- A3.R3. Réalisation de cours/formations sur la création de microentreprises durables.
- A4.R3. Financement et création de microentreprises par le biais de fonds de capital d'amorçage.
- A5. R3. Publication de nouvelles dans différents médias.
- A6. R3. Évaluation externe du projet et organisation d'une réunion pour la présentation des résultats et rendre des comptes.
- A7.R3. Préparation et diffusion d'un document pour la socialisation des résultats.

## **II. LES QUESTIONS QUE L'EVALUATION CHERCHE A REpondre: CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION**

L'évaluation devrait servir d'outil d'apprentissage pertinent pour connaître le fonctionnement, les résultats et les effets de l'intervention pour les actions de guidage futurs au moment où il devrait servir pour rendre compte aux agents concernés d'intervention, ainsi que à Madrid et dans le pays partenaire.

Rapport d'évaluation final contiendra, au moins: un résumé; une introduction (avec un fond, et les objectifs généraux des données d'évaluation); la description de l'objet de l'évaluation et de son contexte; approche méthodologique et technique utilisée (questions et critères d'évaluation, la méthodologie et les techniques appliquées, et le conditionnement de l'évaluation); analyse et l'interprétation des informations collectées et des résultats d'évaluation; et, le cas échéant, des informations concernant le respect du plan d'affaires pour les activités commerciales ou d'affaires, les résultats de l'évaluation en ce qui concerne les critères d'évaluation; les recommandations de l'évaluation; les actions entreprises pour la diffusion de l'évaluation; et où les annexes pertinentes.

Doit vérifier le respect des critères de qualité de la coopération Madrilène:

- Efficacité à atteindre les indicateurs, les résultats et les objectifs énoncés dans la matrice de planification.
- Efficience et la viabilité.
- Et l'impact attendu atteint.
- Développement durable (connectivité dans le cas des interventions pour l'action humanitaire).
- La propriété et le renforcement des institutions
- Genre dans le développement
- Durabilité environnementale
- Respect de la diversité culturelle.

Certaines des questions clés peuvent être prises en compte pour chaque critère, à condition d'être d'accord avec l'équipe d'évaluation, elles sont les suivantes:

**Efficacité:**

- Ont atteint les résultats escomptés conformément aux indicateurs proposés?
- Les activités et les résultats sont orientés vers la réalisation des objectifs spécifiques?
- Y a-t-il eu des résultats complémentaires qui permettent d'atteindre les objectifs?
- Est-ce que la participation des acteurs et des bénéficiaires a été significative et pertinente?
- Ont-ils identifié des stratégies et des objectifs pour assurer l'égalité effective entre les sexes?

**Efficience et viabilité:**

- Dans quelle mesure il y a eu l'utilisation efficace des ressources financières pour obtenir des résultats?
- Disposez-vous des ressources humaines, techniques et matérielles nécessaires et suffisantes pour atteindre les résultats?
- Est-ce que le calendrier des activités est adapté à la mise en œuvre du projet?
- L'équipe du projet a-t-elle répondu aux besoins de l'intervention? (descriptions de poste, la structure organisationnelle, les procédures d'organisation?)
- La situation géographique des sites (bureaux, centres de formation) a facilité le bon fonctionnement des activités?
- Les ressources étaient du genre (compétences, personnel, budget) adéquates et suffisantes pour promouvoir l'intégration du genre dans le projet?
- Quel est le niveau de participation des institutions locales dans l'élaboration de la Convention et dans quelle mesure leur niveau de participation a contribué à la réalisation des résultats de l'intervention?

**Impact réalisé et attendu:**

- Les résultats du projet conduit à un changement réel et positif dans la vie des bénéficiaires?
- Le système d'indicateurs permettant de mesurer les impacts positifs attendus?
- Y a-t-il eu des effets négatifs ou positifs inattendus? Comment le projet est adapté à ces effets positifs ou négatifs?
- Pouvez-vous quantifier une amélioration de la qualité de vie des femmes et des hommes qui participent au projet?
- Les femmes ont des résultats touchés par le projet? (Dans le partage du travail, l'accès et le contrôle des ressources,...)

**Développement durable:**

- Ils ont généré des engagements solides avec les institutions titulaires de droits de consolider les résultats?
- Quels sont les dispositions, mécanismes et des procédures adéquates pour assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour le maintien des activités après l'intervention terminée?
- Quels sont les facteurs dans la conception, le développement et la mise en œuvre de la Convention contribuent à sa pérennité?
- Le projet est techniquement et financièrement viable?
- Avez-vous amélioré la situation des femmes en raison du projet? Avez-vous assisté à des besoins pratiques ou stratégiques afin que les femmes prennent plus de décisions? Seront-ils des changements durables?

**Affectation et renforcement des institutions:**

- Dans quelle mesure les partenaires locaux ont participé à la conception, la gestion, le développement / la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'intervention?
- Jusqu'où / en tant que bénéficiaires / qui y ont participé à la réalisation des objectifs?
- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle été entreprise par le partenaire local et les bénéficiaires??
- Ont-ils fourni des ressources (financières, travail, etc.) pour une intervention?

**Genre dans le développement:**

- Dans quelle mesure le projet répond aux besoins sociaux des femmes et des hommes?
- Dans quelle mesure il y a eu une participation équilibrée entre les femmes et les hommes au cours de la mise en œuvre du projet?
- Est-ce que les t les femmes et les hommes ont participé de manière équivalente au projet?
- Le projet a-t-il réussi à promouvoir une plus grande égalité des chances entre les hommes et les femmes?

**Durabilité environnementale:**

- Les titulaires de droits ont-ils été sensibilisés à l'importance de préserver, maintenir et protéger le capital naturel??
- Ces droits Ont-ils renforcés?
- Une conscience sociale a été créée et / ou renforcée ?

**Respect de la diversité culturelle:**

- A fait la promotion sur le plan culturel respectueux et conscient des différents intérêts existants entre et au sein des groupes impliqués juste part?
- Avez-vous envisagé les différentes visions du monde; imaginaire; des systèmes de valeur; logiques d'action et de prise de décision; priorités; et la connaissance des individus et des groupes participants?
- Avez-vous identifié de positif potentiel et / ou des sources potentielles de conflit ou de résistance liés aux aspects culturels?

**Le respect du plan d'affaires pour les activités commerciales ou d'affaires:**

- Sont-ils des plans d'affaires qui répondent prêts au besoin économique et social / en tant que bénéficiaires /?
- Ont-ils mis au point des plans d'affaires avec le marché et les perspectives économiques locales?
- Sont-ils des plans d'affaires suffisamment élaborés, viable et durable une fois retiré l'appui technique du projet?
- Vous avez atteint avec ces plans d'affaires une plus grande participation des femmes?

**Pertinence:**

- Les activités sont encadrées avec les priorités du Mairie de Madrid générer des synergies importantes?
- Est-ce l'intervention correspond aux priorités et aux besoins de la population cible?
- La stratégie mise en œuvre correspond aux besoins identifiés dans les plans locaux?
- Dans quelle mesure et les questions qu'ils ont changé les conditions générales dans la zone du projet?  
Comment il a adapté la programmation et la mise en œuvre de la Convention à ces changements et d'autres possibles se produire?
- Des problèmes ont été identifiés qui ne sont pas couverts par la mise en œuvre de la Convention?  
Quelles actions ont été développées pour répondre à ceux-ci?
- Est-ce que la couverture géographique et la population était la proposition adéquate?

**Alignement:**

- L'action est-elle cohérente avec les politiques des conseils municipaux de la région TTA?
- Dans quelle mesure les activités du projet sont-elles cohérentes avec le plan gouvernemental pour l'égalité 2017-2021 (IKRAM 2)?

**Cohérence:**

- Les activités du projet répondent-elles au contexte actuel des bénéficiaires?
- Est-ce que les différentes activités sont compatibles les unes avec les autres?
- Comment les activités du programme ont-elles été coordonnées avec les entreprises, associations, institutions publiques et autres acteurs de la société civile?
- La gestion du projet était-elle bien axée sur les résultats?
- 

### III. MÉTHODOLOGIE ET PHASES

Les techniques méthodologiques utilisées pour l'évaluation seront l'analyse documentaire, des entrevues individuelles et de groupe. Il peut également être envisagé, éventuellement des enquêtes.

L'évaluation de la gestion de l'organisme chef de file peut proposer un comité de suivi, qui consistera, au moins, par:

- 1 représentant(e) de l'entité bénéficiaire de la subvention.
- 1 représentant(e) de l'équipe d'évaluation.
- 1 représentant(e) du partenaire local.
- 1 représentant(e) de la population cible.

La Mairie de Madrid peut se joindre à la commission si cela est jugé nécessaire.

Les principales fonctions du comité de suivi seront:

- Fournir l'accès à l'équipe d'évaluation toutes les interventions appropriées d'information et de documentation, ainsi que des agents et des informateurs clés qui devraient participer à des entrevues, des groupes de discussion ou d'autres formes de collecte d'informations.
- Surveiller la qualité du processus, ainsi que les documents et les rapports générés pour compléter leurs contributions et veiller à ce qu'ils tiennent compte de leurs intérêts et demandes de renseignements concernant l'intervention.
- Diffuser les résultats de l'évaluation, en particulier entre les organisations et entités de leur groupe d'intérêt.

Les produits qui vont obtenir sont (quel point):

- Rapport sur les résultats préliminaires du cabinet d'étude
- Résulte d'une étude mémoire terrain
- Projet de rapport d'évaluation
- Rapport final d'évaluation
- Plan de communication et de diffusion de l'évaluation et de ses résultats

Les phases et dates limites prévues pour la réalisation de l'évaluation sont les suivantes (un calendrier présentant au moins le niveau de détail suivant sera présenté):

	Mois 1
Etude du Cabinet (Rapport préliminaire)	X
Le travail de terrain (mémoire de champ)	X
Préparation du projet de rapport final d'évaluation	X
Examen conjoint du projet de rapport	X
Préparation du rapport final d'évaluation	X
Diffusion des résultats de l'évaluation	X

#### IV. LES DOCUMENTS QUE LE BENEFICIAIRE MET A LA DISPOSITION D'UNE PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE

- Formulation initiale de l'intervention
- Matrice de planification pour évaluer l'intervention (qui sera la dernière validée par le Mairie de Madrid).
- Modifications des résolutions.
- Rapport de suivi intermédiaire préparé par le bénéficiaire
- Rapport technique final préparé par le bénéficiaire, le cas échéant.
- Règlement concernant le pays où l'intervention a lieu et qui est pertinent pour l'évaluation.
- La recherche de l'industrie dans la région / pays d'intervention, y compris d'autres évaluations liées à la fois un stade plus précoce que des interventions similaires dans la région.
- D'autres documents jugés pertinents à l'évaluation. Précisez: Rapport économique final, le cas échéant, les rapports trimestrielles d'activités préparées par les sources locales partenaires et de vérification qui pourraient avoir besoin

#### V. STRUCTURE ET PRESENTATION DU RAPPORT

Le rapport devrait avoir la structure suivante:

- a) Résumé analytique.
- b) Introduction: Contexte et objectifs de l'évaluation.
- c) Brève description de l'objet de l'évaluation et de son contexte.
- d) Approche méthodologique et techniques utilisées dans l'évaluation: les critères et les questions d'évaluation, la méthodologie et les techniques appliquées et les conditions d'évaluation).
- e) L'analyse et l'interprétation des informations recueillies et les résultats de l'évaluation. L'analyse de l'information doit répondre aux critères et aux questions d'évaluation. Il devrait être mettre un accent particulier sur le respect contenu dans la matrice de planification (objectifs, résultats, activités et indicateurs). Vous devez inclure explicitement la matrice de planification de l'intervention indiquant les valeurs atteintes par les indicateurs en fonction des sources d'évaluation et de vérification sont employés.

- f) Résultats de l'évaluation en ce qui concerne les critères d'évaluation. Les conclusions doivent être tirées de l'analyse des informations recueillies et soumises en fonction des critères d'évaluation.
- g) recommandations de l'évaluation. Devrait indiquer à qui les recommandations sont adressées (Mairie de Madrid, entité partenaire, autre).
- h) Actions pour la diffusion de l'évaluation.
- i) Annexes.

Le rapport final d'évaluation ne dépasse généralement pas 50 pages. Le rapport doit être rédigé en français.

#### **VI. EXIGENCES ET CRITERES DE SELECTION DE LA PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE**

La personne physique ou morale doit avoir:

- Minimum 2 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques publiques, en particulier dans le domaine de la coopération.
- Le défaut de maintenir des relations de travail avec le bénéficiaire de la subvention ou son homologue au moins au cours des deux années précédant le projet de contrat pour la réalisation de l'évaluation, ou ont été impliqués dans la conception, la gestion ou la mise en œuvre de l'intervention évalué.

De plus, il sera évalué:

- L'expérience dans le domaine d'agir.
- L'expérience de travail dans le pays où se déroule l'intervention.
- Devrait être une équipe d'évaluation pluridisciplinaire.

Dans la mesure du possible, l'inclusion des professionnels du pays dans lequel se déroule l'intervention ou de l'environnement et prendre en compte l'équilibre entre les sexes sera encouragée.

#### **VII. LOCAUX DE L'EVALUATION, LA CREATION ET L'EDITION ET REGIME DE SANCTIONS**

La personne physique ou morale effectuant l'évaluation doit respecter les droits de l'homme et être sensibles à des considérations de genre, l'origine ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, la langue, les différences culturelles, les coutumes, les croyances religieuses et les pratiques de tous les acteurs impliqués dans le processus de l'évaluation.

Il doit assurer l'intégrité, l'indépendance, la crédibilité et la transparence de l'évaluation. La personne physique ou morale responsable de la réalisation de l'évaluation devrait fonctionner librement et sans ingérence et l'accès à toutes les informations disponibles dans les locaux de comportement éthique et professionnel.

Anonymat et la confidentialité des participants à l'évaluation devraient être assurée.

La propriété du rapport d'évaluation correspond à Le Mairie de Madrid, qui peut diffuser et faire connaître, en tout ou en partie, son contenu.

Le rapport d'évaluation doit être conforme aux normes de qualité des évaluations faites par le Mairie de Madrid, figurant à l'article XI. Le non-respect de ces normes entraînera en premier lieu, la demande de correction. Si les lacunes identifiées ne sont pas corrigées le rapport ne sera pas accepté.

#### VIII. BUDGET PRÉVU

L'allocation budgétaire maximale sera indiquée dans le budget intervention validé.

Montant de l'évaluation: 2.500 euros.

Les modalités de paiement sont les suivantes:

50% - à la livraison de l'évaluation (version finale)

50% - approbation du rapport final par le Mairie de Madrid.

La fourniture du service se termine par l'acceptation du rapport d'évaluation par le Mairie de Madrid.

#### IX. LES NORMES DE QUALITE A RESPECTER PAR LE RAPPORT D'EVALUATION

- Norme 1: Adéquation de l'analyse du contexte.
- Norme 2: approche méthodologique des Débouchés et des techniques utilisées.
- Norme 3: Fiabilité des sources d'information.
- Norme 4: Suffisance dans l'examen des questions et des critères d'évaluation.
- Norme 5: Validité des résultats et conclusions et utilité des recommandations.
- Norme 6: Qualité de la participation à l'évaluation des entités concernées et de la population cible.
- Norme 7: La crédibilité, l'éthique et l'impartialité du processus d'évaluation.
- Norme 8: Adaptation du plan de communication de l'évaluation.



---

PROJET : « PROMOTION DES DROITS ET DE L'INSERTION  
PROFESSIONNELLE DES FEMMES EN SITUATION DE  
GRANDE VULNÉRABILITÉ DANS LES QUARTIERS  
MARGINAUX DE TANGER » EVALUATION  
EXTERNE

---

**NOTE DE CADRAGE**



FEBRUARY 19, 2021  
MME SALIMA BENMOUSSA

## Sommaire

1. Contexte de la mission.....	2
2. Méthodologie de l'évaluation .....	4
3. Etapes de la mission d'évaluation.....	6

## 1. Contexte de la mission

### A. Contexte du projet

Lancé officiellement le 01/03/2019, le projet « **PROMOTION DES DROITS ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES EN SITUATION DE GRANDE VULNERABILITE DANS LES QUARTIERS MARGINAUX DE TANGER** » a été élaboré et mis en œuvre par CONEMUND, ONG Espagnole, en partenariat avec l'Association Darna et partenaires institutionnels. Son objectif global est promouvoir l'autonomie et l'autonomisation des femmes très vulnérables de la ville de Tanger, au Nord du Maroc. Le projet vise spécifiquement à promouvoir les droits et l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes dans une situation de vulnérabilité élevée des quartiers marginaux de la ville de Tanger. A cette fin, un ensemble d'activités ont été réalisées. Le groupe cible est composé à la fois des femmes marocaines et des migrantes provenant des quartiers marginaux de Tanger. Trois composantes ont structuré le projet. Il s'agit de :

1. La promotion de l'éducation aux droits de l'homme ;
2. Un accompagnement juridique et social des femmes marocaines et migrantes ;
3. La promotion de l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes.

### B. Objectifs de la mission d'évaluation

L'évaluation intervient dans le cadre de la Convention de financement signée avec CONEMUD, par la Mairie de Madrid, avec une durée de deux ans prolongée de deux mois en raison de la pandémie de COVID-19 et son impact socioéconomique sur les populations vulnérables, notamment les femmes ; 03/01/2019 au 30/04/2021. Elle intervient dans la période de la pandémie de COVID-19, ce qui nécessite le respect strict des règles barrières de la prévention de Coronavirus 19, lors de la tenue des rencontres avec les personnes, en présentiel.

La mission d'évaluation devra établir un bilan global et objectif des actions du projet depuis son démarrage. Elle devra être en mesure d'évaluer l'atteinte des objectifs prévus et de proposer des recommandations dans la perspective d'une poursuite possible du projet.

Plus particulièrement, les objectifs de la mission d'évaluation sont :

1. Rendre compte à la Mairie de Madrid et aux responsables du projet et des activités mises en œuvre.
2. Evaluer la performance du projet, le Genre dans le développement, le respect de la diversité culturelle et la durabilité environnementale.
3. Apprécier de manière objective le fonctionnement, les résultats et les effets du projet pour l'apprentissage de leçons dans les futures actions.
4. L'évaluation appréciera également l'analyse des objectifs et des résultats attendus par rapport aux résultats réalisés et la participation des bénéficiaires et des partenaires locaux à l'atteinte des résultats.
5. Analyser l'apport du projet dans la promotion des droits et de l'insertion professionnelle des femmes marocaines et des migrantes en situation de vulnérabilité élevée, habitant dans quartiers marginaux de la ville de Tanger.

### **C. Critères d'évaluation**

L'évaluation doit permettre d'apprécier :

- La pertinence des objectifs fixés par le projet, des méthodes employées et le degré d'atteinte des résultats escomptés; la pertinence sera évaluée de manière interne et externe.
- L'efficacité du projet et le degré de réalisation des résultats.
- L'efficience et viabilité du projet.
- Les effets et impact réalisé et attendu, directs et indirects sur la population-cible à travers les indicateurs définis dans le cadre logique du projet ainsi que les éventuels effets inattendus.
- L'alignement du projet avec le plan Gouvernemental de l'égalité 2017-2021 (IKRAM 2), avec le plan régional de développement pour la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima et politique du Conseil Municipal.
- La cohérence avec le contexte actuel des bénéficiaires et les réponses locales à la vulnérabilité des femmes marocaines et migrantes, se basant particulièrement sur l'approche droits humains.
- Le développement durable généré par le projet.
- Affectation et renforcement des institutions par la participation à la gestion du projet ; de la conception à l'évaluation du projet.

- Le Genre dans le développement concrétisé par la réponse aux besoins sociaux et droits des femmes et des hommes et par leur participation équilibrée au cours de la mise en œuvre du projet.
- Durabilité environnementale investi dans le projet.
- Le degré du respect de la diversité culturelle dans le projet.
- Le degré du respect du plan d'affaires pour les activités d'affaires.

Les résultats de l'évaluation devront également ressortir à partir des évaluations terrain, l'analyse documentaire du projet et les réunions avec les bénéficiaires, responsables et partenaires une estimation de la performance et gestion de projet.

## 2. Méthodologie de l'évaluation

### A. Processus

Cette note de cadrage spécifie comment les évaluateurs intégreront les différentes méthodologies dans leur programme d'évaluation.

- La **cartographie des acteurs locaux** pour identifier l'ancrage du projet dans des dynamiques locales et la complémentarité/la collaboration avec ces autres acteurs.
- Vu le focus mis sur les droits des femmes marocaines et des migrants habitant les quartiers marginaux de la ville de Tanger, l'évaluation appréciera le niveau de connaissances des marocaines et des migrantes en matière des droits humains, à travers l'alphabétisation, l'éducation et l'assistance juridique et sociale apporté aux femmes.
- En raison de l'importance du Genre, l'évaluation appréciera le niveau d'autonomie économique et sociale des femmes à travers la formation professionnelle, orientation pour la recherche d'emploi et insertion dans une entreprise privée ou par l'auto emploi par la création des microentreprises, avant et au cours de la période de la pandémie de COVID-19 et la crise sanitaire.
- L'analyse **FFOM** pour identifier les points forts/faibles du projet et les opportunités et menaces. Les différents rencontres permettront avec les parties prenantes et les constats des évaluatrices permettront d'élaborer « un tableau des points forts, points faibles, opportunités et menaces » qui sera présenté et discuté avec les partenaires **Reconstruction d'une théorie du changement** avec l'équipe du projet pour identifier

les facteurs (internes et externes) qui freinent ou contribuent à l'atteinte des résultats et objectifs (en complément du cadre logique). L'accent sera fait autour de l'analyse des activités réalisées, résultats atteints en fonction des objectifs fixés. **La théorie de changement** sera examinée lors de la réunion de restitution.

Des questions spécifiques sont intégrées dans les guides d'entretien (voir annexe).

En plus des points cités ci-dessus, l'équipe des évaluateurs veut respecter les principes suivants afin de garantir l'appropriation et la transparence dans l'exécution de leur mission :

- Leadership du client assuré par sa participation étroite ; Cela se manifeste par une communication étroite entre les évaluatrices et les responsables du projet, par la participation aux différentes réunions et focus groupe.
- Triangulation de l'information. L'équipe procédera dans la mesure du possible, à la triangulation de l'information en recoupant les différentes sources de renseignements afin de soumettre une analyse approfondie et détaillée, répondant aux exigences du client.
- Approche participative. Tout au long de l'évaluation, les diverses parties prenantes seront consultées lors des entretiens individuels, ou de groupe, ou lors des focus groupe.

## **B. Public cible et parties prenantes**

En plus des discussions de groupes avec les bénéficiaires directs; femmes et hommes, les évaluateurs organiseront des entretiens individuels avec les parties prenantes suivantes :

- CONEMUD
- Association Darna
  - Coordinatrice de projet
  - Encadrantes des cours d'alphabétisation juridique
  - Responsable d'insertion professionnelle
  - Assistante sociale et intervenants-es du cabinet social et juridique
- Conseil Régional de TTA
- Conseil Municipal de Tanger
- OFFPPT
- ANAPEC

- Entreprises privées partenaires.
- Conseil Régional des Droits de l'Homme (CRDH)
- Membres de la cellule locale de la prise en charge des femmes victimes de violence

### C. Outils de l'évaluation

**Guides** de discussions de groupes ou focus groupes et d'entretiens selon le type d'interlocuteur et thématiques cibles.

Voir Annexes :

- Guide d'entretien avec l'équipe de projet : CONEMUD, Association Darna
- Guide d'entretien avec les partenaires institutionnels.
- Guide des discussions de groupes ou focus groupes avec les bénéficiaires directs et indirects.

**Présentation Power point** des résultats de l'évaluation aux responsables et parties prenantes du projet.

## 3. Etapes de la mission d'évaluation

La mise en œuvre de l'évaluation suivra un séquençage cohérent. Nous reprenons ici ces différentes étapes en les présentant succinctement, et en précisant le nombre de jours allouées à chacun des évaluateurs en fonction de l'expertise/expérience et proximité.

Cette partie explicite également la démarche proposée pour atteindre les objectifs de la mission ainsi que le planning de mise en œuvre.

- **Etape préparatoire** : Cette phase consiste à :
  - Tenir des réunions préparatoires avec les responsables du projet pour la préparation globale de la mission d'évaluation et pouvoir compléter la démarche d'intervention et le planning de mise en œuvre de la mission.
- **Etape 1 : Analyse documentaire, cadrage et préparation de la mission du terrain**

Les évaluateurs se partageront le travail pour la lecture et analyse documentaires des documents suivants :

- Document du projet (formulation initiale de l'intervention, matrice de cadre logique du projet, plan de suivi & évaluation, modifications des résolutions)
- Rapports de suivi du projet.
- Rapport final du projet.
- Règlement du Maroc.
- Plan Gouvernemental de l'égalité 2017-2021 (IKRAM 2).
- Rapport économique final de la région ou du Maroc.
- Et autres documents importants suggérés par CONEMUD.

La lecture et analyse documentaire permettront notamment de valider sur la base des TdR de la mission d'évaluation :

- Attentes de la Mairie de Madrid, de CONEMUD et des partenaires.
- Objet et méthodologie de l'évaluation ;
- Déroulement et calendrier de la mission ;
- Finaliser la liste des personnes et bénéficiaires à rencontrer ;
- Finaliser le planning des enquêtes de terrain avec les bénéficiaires et les réunions avec les partenaires et parties prenantes du projet.

A l'issue de cette phase, qui débutera le 04/05/2021, la présente note de cadrage sera modifiée pour faire une note de cadrage finale qui guidera l'équipe d'évaluation.

Des questionnaires qualitatifs ont été élaborés afin de permettra d'évaluer les critères d'évaluation et de répondre aux résultats de la mission d'évaluation – Voir annexe\*\*\*.

**LIVRABLE** : Note de cadrage et questionnaires validés

- **Etape 2 : Enquêtes sur le terrain**

Les enquêtes du terrain seront conduites avec les bénéficiaires directs, responsables et parties prenantes par les évaluatrices.

Les enquêtes du terrain auront pour objectifs :

- Evaluer la performance directe du projet (pertinence, efficacité, impact réalisé ou attendu, développement durable et durabilité environnementale)
- Evaluer la gestion du projet (efficience, viabilité, alignement, Genre dans le développement, respect de la diversité culturelle et le respect du plan d'affaires pour les activités commerciales)
- Evaluer le processus du projet (affectation et renforcement des institutions).

### Réunion avec l'équipe de projet/CONEMUD

Au début de la mission de terrain, l'évaluatrice organisera une réunion avec l'équipe du projet à partir du 10/05/2021. L'objectif de la réunion est de parcourir ensemble la note de cadrage et la liste des partenaires, bénéficiaires et parties prenantes à rencontrer et dresser le planning des visites qui seront entamées à partir du 12 au 23 mai 2021. Après cette réunion, l'évaluatrice aura des entretiens avec les partenaires du projet tandis que l'autre évaluatrice conduit des focus groupe avec les bénéficiaires directs du projet (femmes et hommes).

Les entretiens et focus groupes seront conduits selon le calendrier d'exécution suivant :

Jour	Personnes à rencontrer	Sujet à couvrir
12/05/2021	Coordinatrice de projet CONEMUND	Pertinence du projet Efficacité, efficience, impact, durabilité, Genre, partenariat, participation respect de la diversité culturelle et respect du plan d'affaires.
13-14/05/2021	Equipe de projet/ Association Darna	Pertinence du projet Efficacité, efficience, impact, durabilité, Genre, partenariat, participation, alignement, cohérence, respect de la diversité culturelle et respect du plan d'affaires.
17 au 19/05/2021	Partenaires locaux	Pertinence du projet, partenariat, participation, alignement, cohérence et impact

20 au 23/05/2021	Bénéficiaires directs (femmes marocaines et migrantes) et bénéficiaires indirects (hommes et jeunes garçons)	Pertinence, participation à la gestion de projet, impact réalisé et attendu.
------------------	--	--

**LIVRABLE** : Compte rendus des réunions de terrain.

- **Étape 3** : Analyse des données et élaboration du rapport de l'évaluation, versions draft et finale

Cette étape permettra aux évaluatrices d'analyser les données collectées que cela soit à travers l'analyse documentaire, soit à travers des réunions et focus groupe avec les bénéficiaires et les partenaires/parties prenantes.

Cette phase aboutira à la production d'un rapport de la mission d'évaluation, version draft qui sera soumis pour commentaires et remarques à l'ONG CONEMUD avant la rédaction du rapport définitif de la mission d'évaluation.

**LIVRABLE** : Rapport de l'évaluation du projet, versions provisoire et finale

- **Étape 4** : Restitution des résultats de l'évaluation

La restitution permet à CONEMUD de prendre connaissance des constats et conclusions de la mission de demander des explications supplémentaires et de partager des arguments pour modifier/adapter les conclusions proposées. Ce sera également l'occasion de discuter des leçons apprises et des recommandations pour la suite du projet ou pour la mise en œuvre d'autres projets avec des objectifs et démarches semblable.

**LIVRABLE** : Support de restitution des résultats de l'évaluation.

## **Considérations éthiques**

Une attention particulière sera portée au respect des aspects éthiques durant tout le processus d'évaluation. Pour chaque personne interrogée la recherche du consentement éclairé sera un préalable avant le démarrage de tout entretien. Toutes les informations recueillies dans le cadre de cette évaluation feront l'objet d'un traitement particulier (accès, sauvegarde, sécurisation, circuit de transmission, etc.) et sont la propriété du commanditaire qui en appréciera la destination et l'utilisation finale.

## Guide de questions pour l'avocate

<b>Critères</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Pertinence</b>	Est-ce que vous connaissez le projet ? Comment vous l'avez connu ? Avez-vous le cadre logique, le plan d'action, le calendrier d'exécution ?
	Avez-vous participé à l'identification du projet ?
	Quel est votre niveau de participation à l'identification des besoins et priorités d'intervention ?
	Quels sont ces besoins et priorités d'intervention en général et dans le domaine des droits de l'homme et Genre ?
	Est-ce que le projet a-t-il répondu à vos besoins et priorités d'intervention?
	Quels sont les problèmes liés aux DH et Genre rencontrés dans le contexte de crise de COVID-19 ?
	Comment à votre avis le projet a adapté ses interventions et a résolu ces problèmes et a répondu aux besoins urgents et des DR et Genre des migrantes et marocaines dans le contexte de COVID-19 ?
	Quelles sont les résultats et produits du projet qui ont changé les conditions générales de vie des marocaines et migrantes ?
<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Efficacité</b>	Les activités du projet et ses résultats sont-ils orientés vers l'atteinte l'objectif spécifique du projet ?
	Les résultats attendus ont-ils été atteints conformément à la matrice du cadre logique, aux indicateurs proposés et plans de projet ?
	Comment vous avez collaboré avec la responsable du cabinet juridique et de la chargée d'insertion professionnelle pour l'atteinte des résultats 1, 2 et 3 ?
	Y-a-t-il des résultats complémentaires qui permettent d'atteindre les objectifs ?
	Quels sont les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé positivement ou négativement la réalisation des objectifs et comment ont-ils été gérés ?
	Quels sont les objectifs et stratégies développés pour assurer l'égalité des sexes et mobiliser les marocaines et migrantes à l'exercice des DH ?
	Quelles sont les stratégies déployées dans l'accompagnement des migrantes à l'exercice de leurs DH ?

<b>Impact</b>	Les résultats du projet ont-ils conduit à un changement réel et positif dans la vie des femmes marocaines d'une part et <b>des migrantes</b> d'autre part (jeunes filles et femmes) ?
	Quels effets/changements positifs/négatifs et intentionnels/non intentionnels sont visibles (Changements à court et long termes) ?
	Des résultats ont-ils été obtenus dans le respect de l'égalité des sexes, la promotion de l'insertion professionnelle de la population cible ? Et dans quelle mesure sont-ils susceptibles d'être durables ?
	Ces changements/résultats/impacts peuvent-ils être attribués à des activités de projet ? Y-t-il une contribution des facteurs externes ?
	Le système de suivi a-t-il permis de mesurer les impacts attendus ?
	Y-t-il des effets négatifs ou positifs inattendus?
<b>Efficienc e et viabilité</b>	Disposez-vous des ressources humaines, techniques et matérielles nécessaires et suffisantes pour atteindre les résultats du projet et notamment le résultat 1 ?
	Comment ces ressources (fonds, expertise, temps...etc) ont été optimisées dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats escomptés ?
	Est-ce que les activités de projet auraient-elles été mises en œuvre avec moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ?
	Quelles sont les mesures prises pour la bonne gestion des ressources ?
	Est-ce que le plan opérationnel et calendrier d'exécution du projet sont-ils adaptés à la mise en œuvre du projet ?
	La gestion de l'équipe de projet a-t-elle répondu aux besoins de la gestion du projet ?
	Les locaux réservés à la gestion de projet ont-ils facilité le bon fonctionnement des activités du projet et le soutien des femmes victimes de violence ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Cohérence</b>	Y a-t-il un partenariat construit entre l'association Darna et les autres institutions (comme le tribunal et associations de DH) pour la réalisation des résultats du projet ?
	Comment les activités du projet sont-elles été coordonnées avec le tribunal?
	Y a-t-il une adéquation entre le projet et l'objet de l'ONG et l'association Darna ? Quelle adéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effective de l'association Darna ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Genre dans le développement</b>	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins sociaux des femmes et des hommes ?
	Dans quelle mesure y-a-t-il une participation équilibrée entre les femmes et les hommes dans la gestion de projet ?
	Est-ce que les femmes et les hommes ont participé d'une manière égale au projet ?
	Le projet a-t-il réussi à promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Durabilité</b>	Le projet a-t-il généré des engagements solides avec les institutions titulaires de droits de consolider les résultats ?
	Quels sont les dispositions, les mécanismes et les procédures adéquates pour assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour le maintien des activités après le projet ?
	Quels sont les acteurs dans la conception, le développement et la mise en œuvre du projet qui peuvent contribuer à la pérennité du projet ?
	Qu'est-ce qui devrait être fait pour garantir la durabilité du projet, si nécessaire ?

**Qu'est-ce que vous recommandez, pour la promotion des DH des migrantes et marocaines vulnérables, dans d'éventuels futurs projets ?**

## Guide de questions pour les acteurs partenaires du projet

Critère	Questions évaluatives
<b>Efficacité</b>	Est-ce que la participation des acteurs a-t-elle été significative et pertinente pour la réalisation des résultats attendus ?
	Comment a-t-elle été la participation des acteurs ?

Critère	Questions évaluatives
<b>Alignement</b>	Le projet est-il harmonieux avec les politiques du Conseil Régional de la région TTAH et des conseils municipaux de la région ?
	Dans quelle mesure les activités du projet sont-elles harmonieuses avec le plan gouvernemental pour l'égalité 2017-2021 (IKRAM 2) ?

Critère	Questions évaluatives
<b>Participation</b>	Quel est le niveau de participation des institutions locales à l'élaboration du projet ?
	Dans quelle mesure leur niveau de participation a contribué à la réalisation des résultats du projet ?

Critère	Questions évaluatives
<b>Affectation et renforcement des institutions</b>	Dans quelle mesure le projet sera entrepris par les partenaires locaux et les bénéficiaires ?
	Les partenaires locaux et les bénéficiaires ont-ils fourni des ressources pour la mise en œuvre du projet après sa clôture et évaluation ?
	Quelles en sont ces ressources ?

## Guide de questions pour les bénéficiaires

Critères	Questions évaluatives
<b>Pertinence</b>	Avez-vous participé à la préparation du projet ?
	Quel est votre niveau de participation à l'identification des besoins et priorités d'intervention ?
	Est-ce que le projet a-t-il répondu à vos besoins et priorités d'intervention?
	Quels sont ces besoins et priorités d'intervention ?
	Quels sont les problèmes et besoins identifiés non couverts par le projet ?
	Pourquoi ces problèmes et besoins ne sont pas couverts par le projet ?
	Quelles sont les résultats et produits du projet qui ont changé vos conditions générales de vie ?
	Le projet a-t-il répondu à vos besoins d'urgence et d'atténuation des risques liés à la COVID-19 en 2020 et 2021 ? Si oui, quels sont ces besoins ?
	Quels sont les activités d'urgence et d'atténuation des risques liés à la COVID-19 en 2020 et 2021 ?
Critère	Questions évaluatives
<b>Efficacité</b>	Avez-vous participé à la mise en œuvre et suivi des activités du projet ?
	Quel est votre niveau de participation à la mise en œuvre en œuvre et suivi du projet ?
	Le projet a-t-il été utile pour vous ? Expliquez.
	Comment le projet a pu maintenir la continuité des activités et services de promotion des droits humains des femmes, dans un contexte de crise de COVID-19, marqué par la discrimination et la violence basée sur le Genre ?
	Quel est le degré de votre satisfaction du projet ? Expliquez
	Pensez-vous que le projet a permis de promouvoir les droits humains et l'insertion professionnelle des femmes marocaines et migrantes vivant dans des situations de vulnérabilité élevée aux quartiers marginalisés de Tanger ? Expliquez.
	Comment le projet a pu promouvoir les droits humains et l'insertion professionnelle dans un contexte persistant ?
	Quels sont les changements réels et positifs apportés par le projet dans la vie des femmes marocaines d'une part et des migrantes (jeunes filles et femmes) ?

<b>Impact</b>	Pensez-vous que le projet a permis d'améliorer, de garantir la protection et l'exercice des droits humains des femmes marocaines et migrantes vivant dans des situations de vulnérabilité élevée à Tanger ? Expliquez.
	Dans quelle mesure le projet a permis d'améliorer, de garantir la protection et l'exercice des droits humains des femmes marocaines et migrantes vivant dans des situations de vulnérabilité élevée à Tanger ?
	Quels sont les résultats réalisés par le projet et qui vous touchent dans la répartition du travail, l'accès et contrôle des ressources ?
	Quel est l'impact de COVID-19 sur vous ?
	Comment l'association a pu réduire l'impact de COVID-19 sur la population cible ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Genre dans le développement</b>	Est-ce que les femmes et les hommes ont participé d'une manière égale au projet ?
	Pensez-vous que le projet a permis l'exercice des droits liés à l'égalité des sexes ? Expliquez.
	Dans quelle mesure le projet a permis cela ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Respect de la diversité culturelle</b>	Pensez-vous que le projet a permis l'exercice des droits humains et le dialogue interculturel entre les marocains et les migrants ? Expliquez.
	Dans quelle mesure le projet a permis cela ?
	Quelles sont les sources potentielles de conflit ou de résistance liés aux aspects culturels entre les marocaines et les migrantes ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Respect Des études de faisabilité pour les AGR</b>	Pensez-vous que le projet a permis votre formation professionnelle ? Expliquez.
	Dans quelle mesure, le projet a permis votre formation professionnelle ?
	Pensez-vous que le projet a permis votre insertion professionnelle au marché d'emploi de Tanger ? Expliquez.
	Sinon, pourquoi ? Quels sont les défis ?
Dans quelle mesure, le projet a permis votre insertion professionnelle au marché d'emploi de Tanger	

**Guide de questions pour les équipes de projet de CONEMUND et de l'Association Darna, formateurs**

Critère	Questions évaluatives
	Est-ce que vous avez été impliqué dans la conception du projet ? Comment ?
<b>Pertinence</b>	Vous connaissez le projet ? Comment vous le connaissez ? Vous avez la matrice du cadre logique du projet, le plan opérationnel, le calendrier d'exécution et le plan de suivi du projet ?
	Est-ce que le projet répond-il aux besoins et priorités des bénéficiaires ? Dans quelle mesure est-il pertinent ?
	Quels sont les besoins et les priorités des marocaines et des migrantes en matière de formation professionnelle (Avoir les capacités professionnelles pour les marocaines et les migrantes en est une priorité ?) par rapport au marché du travail ?
	Est-ce que vous avez identifié et analysé ces besoins avec chaque groupe de femmes ?
	Est-ce que chaque programme de formation tient compte des besoins prioritaires des marocaines et des migrantes ?
Est-ce que vous savez bien les besoins prioritaires des marocaines et des migrantes en insertion professionnelle et en Droits Humains ? Et comment vous avez su ces besoins ?	

Critère	Questions évaluatives
<b>Efficacité</b>	Les activités du projet et ses résultats en général et ceux liés à la formation professionnelle sont-ils orientés vers l'atteinte de l'objectif spécifique du projet ?
	Les résultats attendus et notamment le résultat 2 ont-ils été atteints conformément à la matrice du cadre logique, aux indicateurs proposés et plans de projet ?
	Comment vous avez été impliqué dans la mise en place un processus de formation et d'insertion professionnelle avec chaque groupe de femmes ; marocaines et migrantes ?
	Comment vous coordonnez avec la chargée d'insertion professionnelle et la responsable du service socio juridique pour réussir l'atteinte du résultat 2 ?
	Comment vous vous coordonnez entre vous les formatrices et formateurs ?
	Quels sont les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé positivement ou négativement la réalisation du résultat 2 et comment ont-ils été gérés ?
	Comment le projet s'est-il adapté avec la crise de COVID-19 ?
Comment vous avez adapté la formation professionnelle en coordination avec l'équipe de projet à la crise de COVID-19 ?	

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Effizienz et viabilité</b>	Disposez-vous des ressources techniques (guide de formation, tableau...etc) et matérielles nécessaires et suffisantes pour atteindre le résultat 2 ?
	Comment ces ressources (fonds, expertise, temps...etc) ont été optimisées dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte résultat 2 ?
	Est-ce que le temps a été suffisant pour atteindre le résultat 2 ?
	Les compétences, le personnel et le budget mobilisé ont-ils été adéquats et suffisants pour atteindre le résultat 2 ?
	Comment vous avez géré les ressources techniques, matérielles et logistiques pour l'atteinte du résultat 2, dans le contexte de crise de COVID-19 ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Impact</b>	Les résultats du projet notamment 2 et 3 ont-ils conduit à un changement réel et positif dans la vie des femmes marocaines d'une part et des migrantes d'autre part (jeunes filles et femmes) ?
	Quels effets/changements positifs/négatifs et intentionnels/non intentionnels sont visibles (Changements à court et long termes) ?
	Ces changements/résultats/impacts peuvent-ils être attribués à des activités de projet ? Y-t-il une contribution des facteurs externes ?
	Pouvez-vous quantifier des améliorations qualitatives dans la vie des marocaines et des migrantes en terme de la formation et insertion professionnelle ?
	Quel est l'impact de COVID-19 sur la formation professionnelle ? Comment vous avez participé à atténuer les risques relatifs à COVID-19 ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Genre dans le développement</b>	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins du marché, du contexte de crise de COVID-19 et du post COVID-19 pour les femmes et les hommes ?
	Dans quelle mesure y-a-t-il une participation équilibrée des femmes et des hommes dans la formation professionnelle ?
	Dans quelle mesure la formation professionnelle est orientée vers la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Respect de la diversité culturelle</b>	Le projet a-t-il fait la promotion de la diversité culturelle entre les groupes impliqués dans le projet et spécifiquement dans la formation professionnelle ?
	Avez-vous envisagé dans le projet les différentes visions du monde, imaginaire, des systèmes de valeur, logiques d'action et de prise de décision ; priorités et la connaissance des individus et des groupes ?
	Avez-vous identifié un potentiel de diversité culturelle ? Lequel ?
	Avez-vous identifié des sources potentielles de conflit ou de résistance liés aux aspects culturels ?

<b>Critère</b>	<b>Questions évaluatives</b>
<b>Respect des études de faisabilité pour AGR</b>	Le projet a-t-il produit des études de faisabilité avec les bénéficiaires porteuses d'AGR ?
	Vous étiez impliqué dans l'élaboration des études de faisabilité par les marocaines avec l'appui du consultant ? Si oui comment ?